# علـــم
# استشراف المستقبل

منال أحمد البارودي



# علـم
# استشراف المستقبل

**فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية**
البارودي، منال أحمد
علم استشراف المستقبل / تأليف: منال أحمد البارودي، ط1
ـ القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
207 ص: 17x24 سم.
الترقيم الدولي: 978-977-722-124-5
1- التخطيط ـ تنظيم وادارة
2- تخطيط الإنتاج
أ ـ العنوان

ديوي: 658,503 رقم الإيداع: 2019/4317



**الطبعة الأولى**
**2019**




**الناشر**
**المجموعة العربية للتدريب والنشر**
**8أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر**
**تليفاكس: 23490242 - 23490419 (00202)**
**الموقع الإلكتروني:** www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

# علم
# استشراف المستقبل


تأليف

منال أحمد البارودي



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر




2019

**بسم الـلـه الرحمن الرحيم**

**(وَكَذَلِكَ نُرِي إِبْرَاهِيمَ مَلَكُوتَ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَلِيَكُونَ مِنَ الْمُوقِنِينَ {75/6})**

**صدق الـلـه العظيم**

**(سورة الأنعام، الآية 75)**

## الإهداء

إلى ... كل مـن لديـه رؤيـة مسـتقبلية أكيـدة ، لمستقبل أفضل

إلى ... كل من يجعل التخطـيط الجيـد أساسـا ، لتحقيق أهدافه

إلى ... القادة الملهمون الذين يصنعون فكـرهم وآراءهـم مـن واقـع الحكمـة للإبـداع والتميز

منال البارودي

## المحتويات

# مقدمة

مما لا شك فيه أن الاستعداد الدائم لمواجهة التحديات المستقبلية أصبح أمرا ضروريا لأية منظمة تريد البقاء في ظل الغموض والتغييرات المتسارعة التي يشهدها عالمنا الحالي في كافة مجالات الحياة، كالثورة المعلوماتية، والتطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، والقفزة الهائلة في نظم الاتصالات وفضائيات الإعلام، وغير ذلك من مظاهر التغير اللامتناهية والتي تثير الكثير من علامات الاستفهام عما سيكون عليه المستقبل القريب، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى الأخذ بمفهوم استشراف المستقبل بعد أن تحول هذا المعنى من مجرد مصطلح يتم ترديده إلى ضرورة قصوى ومطلب مُلحّ للدول والمؤسسات التي تعاني من تحديات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وغيرها من التحديات التي تعترض طريق النجاح.

إن التفكير في المستقبل وفهم تحدياته ومن ثم إعداد السيناريوهات المحتملة لمواجهة تلك التحديات، كل ذلك يعد من المقومات الأساسية لصناعة النجاح على وجه العموم، حيث أنه لا يمكن أن يستمر النجاح في أي مجال ما لم يتم امتلاك رؤية واضحة لمعالم المستقبل وخطط مدروسة للتعامل مع تطوراته، ولاستشراف المستقبل فوائد عديدة، منها: المساهمة الفاعلة في وضع الحلول المناسبة للمشكلات المستقبلية "بتكلفة اليوم"، واتخاذ القرارات الملائمة على نحو فعّال وهادف، حيث يختفي عنصر المفاجأة نتيجة التخطيط المسبق، بالإضافة إلى تزويد المسؤولين بآليّة التفكير التأملي واكتساب المرونة المطلوبة لمواجهة التحديات المستقبلية المختلفة.

ومما سبق يتضح أن استشراف المستقبل لم يعد مجرد وسيلة لإشباع رغبة الفرد في تعرف أسرار الغيب، وإنما أصبح مطلبا أساسيا لتحقيق التواؤم مع المتغيرات المرتقبة في مختلف المجالات، وهذا الكتاب الذي بين أيديكم يهدف إلى إلقاء الضوء على موضوع استشراف المستقبل وعرض كافة جوانبه مع توضيح أهمية هذا العلم ومدى حاجة المجتمعات إليه، ونسأل الله تعالى أن يكون كتابنا هذا بمثابة بارقة أمل لكل المهتمين بعلم الاستشراف والدراسات المستقبلية وأن يحقق الهدف المرجو منه والغاية التي أنشئ من أجلها.

وعلى الله قصد السبيل...

المؤلف

# الفصل الأول

# استشراف المستقبل

# (المفهوم..الخصائص.. الشروط)

يشمل هذا الفصل النقاط التالية:

- مفهوم استشراف المستقبل
- نشأة علم الاستشراف
- لماذا نستشرف المستقبل؟
- خصائص علم الاستشراف
- أهداف الاستشراف المستقبلي
- شروط الاستشراف الجيد
- معوقات عملية الاستشراف
- حاجة الدول النامية إلى استشراف المستقبل

# الفصل الأول

# استشراف المستقبل

## (المفهوم..الخصائص.. الشروط)

### تمهيـد

إن عملية استقراء المستقبل أو ما يسمى بالاستشراف هي أحد أهم العلوم الاستراتيجية في الدول والمؤسسات الكبيرة التي تضع خططها المستقبلية بناء على قراءة أحوال المجتمع بشكل مستمر ومنظم، حيث يرى الباحثون أن التميز وإيجاد مستقبل أفضل يخضع للتطوير المستمر، وأن الدراسات المستقبلية هى بمثابة الحد الفاصل بين نجاح المؤسسات واستمرارها أو فشلها منذ البداية.وتعتبر الدراسات المستقبلية علما قائما بذاته، مبنى على الإلمام بتجارب الماضي والاستفادة منها وإدراك أحدث الحاضر والتفكير فيها، والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط له وفق أسس علمية واضحة جميعها يرسم طريق النجاح، وهنا نتذكر ما قاله (ديفيد ستار جوردن):

«إن العالم يقف جانبًا ليسمح لكل من يعرف طريقه بالمرور».

مفهوم استشراف المستقبل:

يعد هيرمان كاهان (Herman Kahan) الأب الروحي لهذا الفرع من العلوم، حيث وضع الإطار النظري لعلم المستقبليات أو الدراسات المستقبلية منذ الأربعينات في القرن الماضي، ومن ثم ارتبط عمله بالمجال العسكري ثم التحق بمؤسسة "RAND" وهي المؤسسة الأولى في العالم في مجال البحث العلمي وطرق استشراف المستقبل.

وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي قيلت في موضوع الاستشراف لغة واصطلاحاً:

أولاً: مفهوم الاستشراف (لغة):

جاء في لسان العرب: إستشرفَ، يستشرِف، استشرافا، فهو مُستشرِف، والمفعول مُستشرَف:

- إستشرف الشَّيءَ: أي رفع بصره ينظر إليه.

ومنه قول الليث: "إستشرفت الشيء إذا رفعت رأسك أو بصرك تنظر إليه"

ومنه أيضاً قول ابن مطير:

فيا عجبا للناس يستشرفونني كأن لم يروا بعدي محبا ولا قبلي"

- استشراف المستقبل: التطلّع للمستقبل والنظر إليه أو الحدس به وتوقعه. وهذا ما نبحث عنه.
- إستشرف شخصًا: وجده شريفًا استشرف نسبًا:

وفي حديث أبي طلحة س: أنه كان حسن الرمي فإذا رمى إستشرفه النبي ﷺ لينظر إلى مواقع نبله أي يطلع عليه، والاستشراف من (الشرف والعلو) كأنه ينظر إليه من موضع مرتفع فيدركه أكثر.

وفي الحديث: لا ينتهب نهبة ذات شرف وهو مؤمن أي ذات قدر وقيمة.

وهكذا، فإن الاستشراف هنا يحمل في مضمونه اللغوي معاني النظر إلى شيء قادم من

بعيد والتطلع إليه، ومحاولة تعرفه، واتخاذ أسباب التوصل إلى ذلك بدقة، كالصعود إلى مكان مرتفع يتيح فرصة استطلاعه قبل وصوله.

ولا يختلف الاستشراف في معناه الذي نقصده في هذا الكتاب عن تلك المعاني اللغوية، بل إنه يدور في إطارها وينطلق منها فهو: استطلاع مبكر للمستقبل في ضوء معطيات الحاضر والتحديات المستقبلية التي تفرضها طبيعة النمو والتحول والتطور والطموح. وهو إلقاء نظرة فاحصة على المستقبل بمنظار تتكون عدساته من عبق تجارب الماضي ونتائج وثمرات الحاضر ومؤشرات التطلع المستقبلي.

ثانياً: مفهوم الاستشراف (اصطلاحاً):

1- **أحمد زكي بدوي: استشراف** المستقبل هو العلم الخاص بعملية التنبؤ بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتوقع حدوثها في المستقبل القريب. ويستند في دراسة علم الاستشراف على الاستقراء والاستنباط، وجمع الوقائع الفردية المتعددة، واستخلاص المبادئ العامة التي تحكمها، والخروج بعد ذلك بالصور التي سيكون عليها المجتمع في الأجيال القادمة.

2- **فاروق عبده:** الدراسات المستقبلية هي "مجموعة من البحوث والدراسات التي تهدف إلى الكشف عن المشكلات ذات الطبيعة المستقبليّة، والعمل على إيجاد حلول عملية لها، كما تهدف إلى تحديد اتجاهات الأحداث وتحليل المتغيرات المتعددة للموقف المستقبلي، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على مسار الأحداث في المستقبل.

3- **سامح جاد:** الاستشراف هو الموقف الإيجابي الذي تتخذه الإدارة من قراءة السوق والمستهلك واتجاهات الاستهلاك واحتمالات الربح والخسارة، ويدخل في ذلك ما يُعرف بدراسات الجدوى التي تعتمد بشكل أساس على تفعيل المعلومات، ووضع المقدمات للخروج بنتائج تتعلق باحتمالات المستقبل.

4- **بعض المهتمين**: الاستشراف هو اجتهاد علمي منظم يهدف إلي صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة والتي تشمل المعالم الرئيسة لمجتمع ما خلال عشرون عاما، أو

أكثر. وينظر إليه بأنه"جهد استطلاعي الأساس يتسع لرؤى مستقبلية متباينة ويسعى لاكتشاف العلاقات المستقبلية "المحتملة" بين الأشياء والنظم الكلية والفرعية في عالم ينمو ويتغير بسرعة شديدة.

5- **هناك من وصف الاستشراف:** بأنه العلم الذي يرصد التغير في ظاهرة معينة، ويسعى لتحديد الاحتمالات المختلفة لتطورها في المستقبل، وتوصيف ما يساعد على ترجيح احتمال عن غيره، وعلى هذا الأساس تتباين الدراسة المستقبلية عن الدراسة الاستراتيجية، فالثانية تقوم على هدف يكون قد حدد سابقا ثم البحث عن أدوات تحقيق هذا الهدف، بينما تسعى الدراسة المستقبلية لاستعراض الاحتمالات المختلفة للظاهرة. كما تختلف الدراسة المستقبلية عن التنبؤ. في الأخير يحسم أن الظاهرة ستتخذ مسارا معينا، بينما لا تزعم الدراسة المستقبلية مثل ذلك أبدا".

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في مفهوم الاستشراف والدراسات المستقبلية، إلا أن جميعهم أقروا أن هذا الحقل بشكل عام يهتم بكافة الأمور التي لم تحدث بعد والتي هي حادثة لا محال، وأن جميع الذين تطرقوا للدراسات المستقبلية أكدوا على الحلقة الزمنية المفقودة والتي هي حلقة المستقبل.

ويتميز "منهج التحليل المستقبلي الاستشرافي"، بأنه منهج مركب لا يسعى إلى تنبؤ أو تخطيط، بل يقوم بإجراء مجموعة من التنبؤات المشروطة أو المشاهد التي تفترض الواقع تارة والمأمول فيه تارة أخرى، دون أن تنتهي إلى قرار بتحقيق أي من هذه الصور، فهذا أمر يدخل في حيز التخطيط، والقصد هو اطلاع القوى الفاعلة في المجتمع على متطلبات تحقيق إحدى الصور المأمول فيها.

ويشير (ريتشارد سلوتر) إلى أن عملية "الاستشراف تقع ضمن القابليات الفطرية لدماغ الإنسان، وإن كل فرد لديه القدرة على التفكير حول المستقبل وما إن يدرك الأفراد ذلك، حتى يبدأوا بغمر أنفسهم في مفاهيم وطرق وأساليب المستقبليات، قبل أن يبدأوا باستخدام المستقبليات أو طرق الاستشراف في أعمالهم، أما المواقع الدائمة في المؤسسة فيجب إنشاؤها لتشجيع استخدام الاستشراف في المؤسسة بحيث يصبح القاعدة في العمل.

نشأة علم الاستشراف:

1- **مرحلة النماذج المثالية**: التي وصفها الباحث وليد عبدالحي - بأنه تخيل بنيات وأنساق اجتماعية قادرة على حل مشكلات الواقع المعاش دون أن يكون هناك مؤشرات كافية على إمكان تحققها، ومثال عليها: جمهورية أفلاطون، ونموذج أوغسطين الذي يمثل صراع بين مدينة الله ومدينة الإنسان، ونموذج فرانسيس بيكون "أطلنطا" الجديدة القائمة على العظمة الإنسانية، ونموذج توماس مور في مجتمع قائم على الملكية الجماعية، كذلك نموذج "المادية التاريخية" لكارل ماركس.

2- **مرحلة التخطيط:** هي مرحلة تجاوزت التنظير لتبدأ بدراسة المجتمع دراسة مختصة تناسب خصوصياته وأبعاده؛ ليتم بعد ذلك إعداد الخطة اللازمة لتغيير هذا المجتمع بأساليب صحيحة، وهي تتجسد بالخطط التنموية والاستراتيجيات المختلفة التي تعمل على تحقيق الهدف المرجو من هذه المرحلة المهمة.

ويجدر بنا أن نذكر هنا الجهود البحثية لدى بعض الدول في مجال المستقبل التي أدت إلى الحث على إنشاء وزارة للمستقبل في بريطانيا، وإصدار مجلات خاصة بشأن الاستشراف، مثلا: مجلة الغد 1938، وكذلك إنشاء المركز الدولي للاستشراف في 1957. وقد برز من العلماء سمركز بيرغر وجوفونيل، والأخير أنشأ مشروع المستقبلات الممكنة الذي يرى فيه أنّ المستقبل ليس قدرا بل هو مجال لممارسة الحرية من خلال التدخل الواعي في بنية الواقع باتجاه "المفضل".

3- **مرحلة العالمية**: أي التحوّل من الاهتمام المحلي الإقليمي إلى تصور بنية العالم ككل، وقد شملت موضوعات أكبر، منها: حقوق الإنسان ومشكلات البيئة والزيادة السكانية واستنزاف الموارد الطبيعية وغيرها من الموضوعات التي تهم كافة المجتمعات.

لماذا نستشرف المستقبل؟

اقتضت حكمة الله تعالى أن يجعل لكل شيء سببا، وانه لا يجري في هذا الكون شيء إلا وفق علم الله وإرادته، فهو سبحانه المتصرف بشؤون هذا الكون والمنظم لمجرياته، ومن

ثم فإن المستقبل يظل مجهولا إلى أن نعيش أحداثه شيء فشيء، وما علينا فقط إلا التعلم من أحداث الماضي وإدراك قيمة الوقت واللحظة التي نعيشها والاستعداد لمواجهة ذلك المستقبل المجهول بمجموعة من الخطط التي تجنبنا قدر الإمكان حدوث الفشل، وهنا يتضح لنا بشكل جلي أهمية الحاجة إلى استشراف المستقبل باعتباره أحد أهم المتغيرات التي يمكن توجيهها لصالح الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل، لتجنب احتمالات المخاطر، وللمساهمة الفاعلة في وضع حلول للأزمات المستقبلية بكلفة اليوم والتي هي أقل كلفة، مع ضمان سرعة الاستجابة، حيث يختفي عنصر المفاجأة نتيجة التخطيط المسبق ويتم اتخاذ القرارات الصائبة لتخطي الأزمات فور حدوثها.

خصائص علم الاستشراف:

**قسّم علماء الإدارة "الاستشراف" أو التعامل مع المستقبل، إلى ثلاث مواقف:**

**الموقف الأول:** هو الخضوع للمتغيرات التي تركن إليها الإدارات التقليدية التي تنتظر الحدث، وتداهمها المتغيرات، وقد تعجز عن التعامل معها،

**الموقف الثاني:** هو الموقف المنفعل، ويعني انتظار التغيير لحصول رد الفعل، ورغم أن هذا الموقف قد يمكّننا من التعامل مع المواقف الطارئة إلا أنه لايقود المؤسسة للأمام؛ بل يرتبط ويتعامل مع كل موقف على حده،

**الموقف الثالث:** هو ما نعني به إدارة المستقبل فهو وجود المستشرف المعني بالنشاط المبدئي والنشاط الفاعل أي التهيؤ استعداداً لتغير متوقع والعمل في سبيل تحقيق تغيير مرغوب فيه.

والاستشراف لا يعني التنبّؤ بل يختلف في كونه متعدد الاختصاصات لا يرتبط بعمل محدد أو إدارة بعينها أو منهج بذاته، كما أن الاستشراف يتعامل مع الزمن الطويل ويأخذ بعين الاعتبار الانقطاعات في المسار مثل: إشباع السوق، أو تدخل اختراعات و إنجازات، أو أشخاص جدد.

إن الفرق بين الأرصاد الجوية ورسم مستقبل الأمة هو عينه الفرق بين التنبؤ والاستشراف، وللأسف فنحن ما زلنا أسرى التنبؤ و ردود الأفعال القاصرة والمتأخرة دوماً، و ما زلنا نفتقر للخطط البديلة التي يمكن أن نلجأ إليها فوراً عندما تفشل الخطة الأساسية نتيجة إحدى المتغيرات.

والاستشراف كما ذكرنا ضد العشوائية، ولذلك فهو يتم وفقاً لخطوات مرحلية ممنهجة تبدأ بتعريف المشكلة، ثم اختيار و بناء نموذج وتحديد المتغيرات الأساسية، ومن ثم تأتي مرحلة تجميع المعلومات والمعطيات وتشكيل النظريات، لنستطيع في النهاية بناء الخيارات المستقبلية الممكنة، وفي النهاية تتمكن الإدارة عبر جهاز ومسئولي الاستشراف تحديد الخيارات الاستراتيجية.

وعلى ذلك فإن الاستشراف ليس نشاطاً فردياً بل هو عمل و جهد جماعي، يضم الأشخاص المؤهلين في اختصاصات مختلفة، مع توفير كل الإمكانيات اللازمة له ليتمكن من استشراف المستقبل، ووضع رؤية واقعية وصحيحة يمكن السير على هدْيها، وقبل أن ننهي هذه الجزئية كان لابد أن نتعرف الأتي:

- يعتمد علم المستقبل على ثلاثة أبعاد لمسار الظواهر: (الممكن، والمحتمل، والمفضل).
- يركز على ثلاثة أبعاد زمانية تكون في متناول النقاش: (الماضي، الحاضر، المستقبل).

**ينقسم المستقبل إلى:**

1- المستقبل المباشر: ويمتد لعامين.
2- المستقبل القريب: ويمتد من عامين إلى خمسة.
3- المستقبل المتوسط: ويمتد من 5- 20 عاما
4- والمستقبل البعيد: ومدته بين 20 - 50 عاما
5- المستقبل غير المنظور: أكثر من 50 عاما.

أهداف الاستشراف المستقبلي:

يهدف الاستشراف إلى توفير إطار زمني طويل المدى لما قد نتخذه من قرارات اليوم، ومن ثم العمل وفق نظرة طويلة المدى وبأفق زمني طويل نسبياً، فهذا أمر تمليه علينا سرعة التغير وتزايد التعقد في كل ما يحيط بنا، من جهة أخرى، فإن ما تتيحه الدراسات المستقبلية من إضفاء طابع مستقبلي طويل المدى على تفكيرنا، إنما هو علامة مهمة من علامات النضج العقلي والرشادة في اتخاذ القرارات، ذلك أن ما نتخذه من قرارات اليوم، وما نقوم به من تصرفات في الحاضر سوف يؤثر بصورة أو بأخرى على مستقبلنا ومستقبل أبنائنا من بعدنا، وإذا أردنا لهذا المستقبل أن يكون مقبولاً من وجهة نظرنا، فعلينا أن نفكر جيدا عند اتخاذ أي قرار، وأن نأخذ بعين الاعتبار النتائج والتداعيات المحتملة لهذه القرارات على مدى زمني طويل، وليس فقط على المدى القصير أو المتوسط.

وهنا تساعدنا الدراسات المستقبلية في استطلاع هذه النتائج والتداعيات على المسارات المستقبلية، فإذا كانت النتائج والتداعيات تسهم في تشكيل المستقبل المرغوب فيه، فهذا هو المطلوب، وإذا لم تكن تسهم في ذلك، فإننا نسعى لتعديل هذه القرارات حتى تأتي نتائجها وتداعياتها متوافقة مع المستقبل الذي نريده. وهنا نكون قد شاركنا بشكل إيجابي في صنع المستقبل وجعله أفضل بدرجة ما مما لو كنا قد قعدنا في انتظار وقوع هذا المستقبل وأهملنا التفكير في مساراته البديلة المحتملة الوقوع.

وبشكل أكثر تحديداً، يمكن القول "أن الدراسات الاستشرافية للمستقبل تساعدنا على صنع مستقبل أفضل"، وذلك لأنها تحتوي العديد من المنافع والفوائد، **من أهمها ما يلي:**

1- اكتشاف المشكلات قبل وقوعها، ومن ثم التهيؤ لمواجهتها أو حتى لقطع الطريق عليها بغرض الاستعداد المبكر للمستقبل أو على الأقل للمشاركة في صنعه.
2- إعادة اكتشاف أنفسنا ومواردنا وطاقاتنا، وبخاصة ما هو كامن منها، والذي يمكن أن يتحول بفضل العلم إلى موارد وطاقات فعلية، وهذا بدوره يساعد على اكتشاف

مسارات جديدة يمكن أن تحقق ما نصبوا إليه من تنمية سريعة ومتواصلة، ومن خلال عمليات الاكتشافات وإعادة الاكتشاف هذه، تسترد الأمة الساعية للتنمية الثقة بنفسها، وتستجمع قواها وتعبئ طاقاتها لمواجهة تحديات المستقبل.

3- بلورة الاختيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينها، وذلك بإخضاع كل اختيار منها للفحص، بقصد استطلاع ما يمكن أن يؤدى إليه من تداعيات، وما يمكن أن يحققه من نتائج. حيث يترتب على هذه الخطوة توفير قاعدة معرفية يمكن للناس من خلالها تحديد اختياراتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

شروط الاستشراف الجيد:

- يتطلب الانتباه لكل المتغيرات التي تدعو المستشرف بعدم الركون إلى الوضع السائد، مع خلق أجواء تساعد على التغيير وتدعو إليه، ومن ثم فإن هؤلاء المستشرفون يتعرضون للأذى والكراهية من قبل مجتمعاتهم، إلا إذا كانت تلك المجتمعات قد قطعت أشواطاً طويلة من الوعي والثقافة والتقدم.
- تجنّب الأفكار النمطية و الاندفاع نحو الأمور التي تناسب أفكارنا وكذلك تجاهل الأخرى التي تزعجنا، فعلى سبيل المثال فإن المؤسسة التي تظن أن المستهلك سيظل متمسكًا بالتعامل معها لأنها الأقل سعراً أو لأنها الأقرب في التوزيع فهي مخطئة لأن التغيير الذي يطرأ على كل شيء في الحياة، حتما سيكون له أثر على تغيير أنماط الاستهلاك ووجهة نظر المستهلكين في الغد القريب.
- اعتماد المنهج النقدي في وسائل المراقبة ومصادر المعلومات، والابتعاد عن النظريات الجامدة والمعقدة التي تحتاج إلى زمن طويل للخروج من سيطرتها واستيعاب الأفكار الجديدة، فالمستشرف المتميز هو من يثق دائما في قدرته على النجاح، وهذا الشعور يجعله يدخل معركة النجاح بنفسية عالية وإصرار على استكمال الطريق لتحقيق هدفه، والعكس صحيح فإن الذي لا يملك الثقة بالنفس حتما سيبدأ معركته منهزما وستكون نهايته الفشل.

معوقات عملية الاستشراف:

1 البنية الثقافية:

وهى تتكون من الأسس والطبائع التي تحكم الشعوب، وبالتطبيق على مجتمعاتنا فهو يكمن في الخطابات والرسائل السلبية المبالغ فيها بين أفراد هذه المجتمعات والتي تتسبب في تحويل التوكل إلى تواكلا وانتظارا دون فعل أي شيء، مستندين في ذلك لبعض آيات القرآن الكريم ومنها (**وَعَسَى أَن تَكْرَهُواْ شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَعَسَى أَن تُحِبُّواْ شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَّكُمْ وَاللّهُ يَعْلَمُ وَأَنتُمْ لاَ تَعْلَمُونَ {216/2}**) [البقرة:216] "، دون الالتفات إلى معاني بعض الآيات الكريمة الأخرى والتي تحث على العمل والاجتهاد ومنها: (**وَتِلْكَ الْجَنَّةُ الَّتِي أُورِثْتُمُوهَا بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ {72/43}**) [الزخرف:72]، ذلك أنهم يفكرون بمبدأ "سد الذرائع عن جلب المصلحة"، وإرجاع كل شيء للقدر وانتظار الدهر لتغييره وتحريم معارضته إلى آخره.

2 البنية المادية:

وتكمن في عدم توافر البنية التحتية للاستشراف والمتمثلة في مراكز الأبحاث الاستشرافية، والجهات الداعمة للاستشراف، وضعف قواعد البيانات الاجتماعية والاقتصادية، وضعف فعالية مراكز الإحصاء ونظم المعلومات، وعدم الاهتمام الإعلامي والتعليمي بهذا المجال.

حاجة الدول النامية إلى استشراف المستقبل:

الدراسات المستقبلية ليست مجرد صرعة ظهرت في الدول المتقدمة، وتحاول الدول النامية محاكاتها، مثلما يحدث في أمور أخرى كثيرة، فالواقع أن احتياج الدول النامية إلى الدراسات المستقبلية لا يقل عن احتياج الدول المتقدمة إلى هذه الدراسات، بل وقد يزيد عليها.

وبطبيعة الحال، فليس كل ما يظهر في الدول المتقدمة سيء وينبغي اجتنابه من جانب الدول النامية، تماماً مثلما أنه ليس كل ما يأتي من الغرب يسر القلب. وفيما يخص

الدراسات المستقبلية، فإن ظهورها في الدول المتقدمة لم يأت من فراغ، بل إنه كان استجابة لحاجات عملية وموضوعية قوية. أما عن حاجة الدول النامية إلى الدراسات المستقبلية فربما تكون أشد من حاجة غيرها إليها.

ويمكن إرجاع ذلك الأمر إلى ثلاثة أسباب رئيسة:

1 **طبيعة عملية التنمية وطبيعة نشاط التخطيط للتنمية:** ونقصد بذلك كون عملية التنمية ذات بعد زمني طويل بالضرورة. فالتنمية لا تحدث بين عشية وضحاها، بل هي تتضمن إجراء تغيرات مؤسسية وهيكلية عميقة، يستغرق إنجازها وقتاً ليس بالقصير. ومن ثم فالتنمية هي عملية ذات بعد مستقبلي بالضرورة، ويستوجب التخطيط لها بالتالي الامتداد بالتفكير والنظر عبر فترة زمنية (مستقبلية) طويلة والتطلع إلى أفق زمني (مستقبلي) بعيد.

وكثيراً ما عانت الدول النامية المشكلات والمصاعب من جراء إهمال المدى الطويل عند التخطيط للتنمية، وكثيراً ما جرت المصادرة على إمكانات جيدة للتنمية من جراء التركيز على المدى الأقصر واستعجال ظهور النتائج. وكما سبق بيانه، فإن الخوض في أمور التخطيط طويل المدى يستلزم أول ما يستلزم تكوين قاعدة معرفية جيدة من خلال الدراسات المستقبلية.

2 **عدم التكافؤ في القوة في هيكل القوى العالمية،** وبخاصة التفاوت الصارخ في الثروة ومستوى المعيشة والنفوذ بين الدول النامية والدول المتقدمة، وهو أمر قد تفاقم مع ظروف العولمة الحديثة. وفي مثل هذه الظروف تتاح فرص واسعة أمام القوى الكبرى للتحكم في مقادير الدول النامية ومساراتها المستقبلية، وتصبح التربة ممهدة لاستمرار تبعية الدول النامية للدول المتقدمة، بما يدعونا نحن العرب - باتخاذ قرارات الآن للتأثير في صورة مستقبلنا وتوجيهه الوجهة التي نريدها، قبل أن يتمكن الآخرون من إعادة تشكيل مستقبلنا على هواهم.

3 **ضرورة اتصال الدراسات المستقبلية للدول النامية،** بما تحتاج إليه التنمية من تعبئة

ذهنية ونفسية وشحذ للهمم وإعادة اكتساب للثقة بالنفس بعد سنوات طويلة مـن التبعيـة، لاسيما التبعية الثقافية التي بددت الكثير من ثقة النـاس بأنفسـهم. والحقيقـة أن الدراسـات المستقبلية يمكن أن تسهم في هذا المجال إسهاماً مرموقاً، وذلك بمـا تنطـوي عليـه مـن إعـادة بحث للماضي والحاضر، وتفهم للقوى الدافعـة للتنميـة، وتحديـد لنقـاط الاختنـاق والقيـود، وبيان لمدى الخيارات المتاحة للتنمية، والوصول لمنافع وتكاليف كل خيار منها.

فتلك أمور مهمة لإعادة اكتشاف الذات، وانتشال أنفسنا من حالة الإحباط واليأس مـن الخروج من التخلف وفقدان الأمل في التقدم بقوانـا الذاتيـة. بعبـارة أخـرى، فـإن الدراسـات المستقبلية وسيلة مهمة لتعبئة الطاقات البشريـة وتنشـيط جهودهـا وزرع الأمـل في إمكانيـة الخلاص من التخلف وتحفيز الفعل الاجتماعي في اتجاه التنمية الشاملة والمطردة.

# الفصل الثاني

# الدراسات المستقبلية

# بين التحديات والضرورة

يشتمل هذا الفصل النقاط التالية:

- أهمية الدراسات المستقبلية.
- وظائف الدراسات المستقبلية.
- الأسس المعتمدة في عملية استشراف المستقبل.
- الدراسات الاستشرافية بين التحديات والضرورة.
- طرق البحث في المستقبل.
- معايير تقسيم طرق البحث في المستقبل.

# الفصل الثاني

# الدراسات المستقبلية

# بين التحديات والضرورة

## مقدمـة

لم تعد الدراسات المستقبليّة مجالاً من مجالات الـترف الفكـري أو الرفاهيـة الثقافيـة كما كـان يـدعي الـبعض في السـابق، حيـث أن هـذا النـوع مـن الدراسـات لم يلـقَ القبـول والاهتمام الواسع من قبل بعض المختصين في بداية الأمر لاعتبارهم أنـه مضـيعةً للوقـت ولا يحقق أي فائدة، ولكن بعدما تطوَّرت المجتمعات وتطوَّر معهـا حاجـات هـذه المجتمعـات ووصول التكنولوجيا إلى جميع أنحاء العالم، ولم يُعد هذا التطور محصورًا على فئة معينـة أو مجال معين، زادت الحاجة إلى هذه الدراسات وأصبحت تحظى بقدر عالٍ من الاهتمام مـن قبل المعاهد والمراكز البحثية العلمية والمؤسسات الرائدة في مجال التدريب والتطـوير، وإذا أردنا أن نشارك بفاعلية في صنع مستقبلنا، فينبغي علينـا إذن أن نمتلـك الخريطـة الواضـحة لهذا العالم الجديد، وأن نمتلك البوصلة التي نهتدي بها في التعرف على الطريق إلى المستقبل الذي نريده، وهو ما يفترض ضمناً تحديد ملامح هذا المسـتقبل المرغـوب مـن جانبنـا، ومـا

الطريق إلى امتلاك تلك الخريطة وتلك البوصلة، وما السبيل إلى اختيار الطريق الذي يقود إلى المستقبل المنشود.

أهمية الدراسات المستقبلية:

تبرز أهمية الدراسات المستقبلية: أنها تعطي للدول والمجتمعات والشعوب قدرة على التطور والنهوض والتقدم من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها، عبر استشراف المستقبل بطرق علميّة، ومن خلال إحصائيات ومعادلات رياضية تبدأ بدراسة الماضي (التاريخ) وربطه بالحاضر مرورًا بالمستقبل الذي يكون هدفًا للإنسان في الحصول على وضعٍ أفضل مما كان عليه في حاضره وماضيه، ومن أهم الأمور التي عززت أهمية الدراسات المستقبلية حديثًا في القرن العشرين وما بعده هو: ظهور عدد من الدول الناشئة الجديدة التي تبحث عن وسيلة للتغلب على التخلف الاقتصادي والاجتماعي لديها، والتي وجدت في دراسة المستقبل وسيلة للتنبيه على السلبيات المعتمدة حاليًّا، وكيفية اختيار سياسات بديلة لدرء تلك السلبيات في المستقبل.

والدراسات المستقبلية وسيلة لتحديد عدة مسارات مستقبلية تتخذها النظم الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المختلفة. وبالتالي فإن الدول الناشئة يمكنها بما توفره لها الدراسات المستقبلية من صور عديدة للمستقبل أن تعمل من خلال سياسات معينة على الاقتراب من البديل الأفضل الذي يحقق لها غاياتها في تحقيق التنمية والقضاء على عوامل التخلف لديها.

ولقد قدم لنا القائمين على الدراسات المستقبلية إسهامات كبيرة صارت فيما بعد قواعد يحتذى بها سواءً من الناحية الماديّة أو المعنويّة عن طريق النهوض بمستوى الدّول، من خلال تقديم المشاريع والدراسات الاستشرافية التي توجه الدولة، وتعيّن لها الطرق التي يجب أن تسلكها لكي تنهض بنفسها عن طريق توظيف كافة الإمكانيات التي تتوافر للدولة واستغلالها بطرق علميّة مبنية على أساس دراسات مخطط لها من قبل القائمين بعمليّة الدراسات المستقبلية، (واستغلال الموارد البشرية والإمكانيات الاقتصادية

وتوظيفها مع ما هو قادم من المستقبل تحت إطار علميّ يقوم على أساس التوظيف العلمـي للموارد لاستشراف المستقبل المجهول، والذي يصبح واضح المعـالم عنـد الدراسـات المسـتقبلية التي تبنى بصورة علمية صحيحة) هذا ناهيك عـن مـا يشـهده العـالم الأن مـن قفـزة كونيـة تكنولوجية في مجال الالكترونيات وأساليب الحسابات الرقمية والأقـمار الصـناعية التـي تُرفِـد صانع القرار بالمعلومات والصور، وبدوره يحولها إلى خبراء السلطة القائمين على بناء النمـوذج الصحيح والطريق الذي يجـب أن تسـلكه الدولـة في المسـتقبل بنـاءًا عـلى معطيـات الحـاضر وخبرة الماضي، وهذه المؤسسات التي تـدعى بمؤسسـات خـبراء السـلطة، هـي إمـا مؤسسـات مستقلة عن الدولة، أو تابعة لها كالمراكز البحثية والمراكز المتخصصة بالدراسـات الاسـتشراقية التي تدعم صانع القرار بكل مـا هـو مهـم لاتخـاذ القـرار الـلازم في المشـاريع التـي يجـب أن تتبناها الدولة لكي تصل إلى أهدافها عبر فترات زمنية طويلة، وهذا الكلام ينطبق تحديدًا على الدول المتقدمة والمتطورة تكنولوجيًّا واقتصاديًّا وعسكريًّا، كالولايات المتحدة وفرنسـا والصـين واليابان وغيرها من الـدول المتقدمـة التـي تعتمـد كثـيراً عـلى مراكـز البحـوث المتخصصـة في الدراسات المستقبلية.

ومـن أبـرز الإسـهامات المنهجيـة التـي قـدمتها المدرسـة الأمريكيـة في مجـال البحـوث المستقبلية أسلوب "دلفي Delphi Method" الذي يمثل رؤية عصرية للدّور الذي كان يقـوم به كهنة معبد دلفي في الحضارة اليونانية القديمة بالنسبة للتكهن بالمستقبل، وقد أصبح هـذا الأسلوب والـذي سـنتعرف عليـه لاحقـا أسـلوباً لصـيقًا بالدراسـات المسـتقبلية، وخصوصـا أن استحداثاته المتنوعـة في إطـار هـذه الدراسـات، قـد أعطـى عائـدًا خصبًا في مجـال التنبـؤات التكنولوجية والاجتماعية.

وظائف الدراسات المستقبلية:

1- التنمية بكافة قطاعاتها، وذلك بتحديد اتجاهات التفاعل لتحديد الاحتمالات المستقبلية، وتوظيف الإمكانات نحو تحقيق "المفضل" والتحرز من غير المرغوب.

2- وظيفة بيداغوجيـة في بنـاء الصـورة الذهنيـة للعـالم، وأدلجتـه عـن طريـق التـأثير عـلى

اللاوعي بالإعلام والتعليم، وذلك لترسيخ صورة المستقبل الذي تريده السياسة، وبناء التوجهات على غرارها.

3- تصنيف العالم جغرافيا وسياسيا وحضاريا، وتحديد المكانة الدولية لها وذلك بدراسة التفاعل بين الأقاليم والتأثير المتبادل بينها، وتحديد التخصصات والقطاعات العسكرية والتكنولوجية في العالم.

4- إحداث التكامل بين المعارف المتنوعة والقيم المختلفة من أجل حسن تصميم الفعل الاجتماعي. ذلك أن معظم المعارف التي يستخدمها دارسو المستقبل من أجل التوصية بقرار أو تصرف ما هي معارف تنتمي إلى علوم ومجالات بحث متعددة لها خبراؤها والمتخصصون فيها.

5- زيادة المشاركة الديمقراطية في تصور وتصميم المستقبل وإفساح المجال لعموم الناس للاشتراك في اقتراح وتقييم الصور البديلة للمستقبل الذي سيؤثر في حياتهم وحياة خلفهم.

الدراسات الاستشرافية بين التحديات والضرورة:

تحدثنا من قبل عن أهمية الدراسات المستقبلية ودورها المؤثر في تقدم الدول والمجتمعات والشعوب، ومن ثم نؤكد لكم أن المجتمعات التي تأمل في المساهمة الفاعلة في بناء وتطوير الحضارة الإنسانية فعليها أن تجعل من العلم والبحث الاستشرافي رافعة للدولة والمجتمع على أساس أولوية العلم على المال، والوعي على الثروة، وذلك باعتبار أن العلم هو الثروة الحقيقية في الحياة، وهو السبيل لمواجهة التحديات والأخطار التي تواجه المجتمعات العربية، ومن هنا يمكن القول أن الأمة التي تريد أن تنتج أو تبدع أو تضيف عناصر جديدة ومفيدة للبشرية، هي الأمة التي تحترم شعبها وتقدر كفاءاتهم ومواهبهم وإبداعاتهم الفكرية والعلمية وتعي حقيقة مقدراتها وثرواتها الطبيعية والبشرية، وتقوم بتوجيهها الوجهة الصحيحة على صعيد العمل والممارسة الإبداعية وربط الأهداف بالنتائج المثمرة، وفيما يلي عرض لأهم التحديات التي يشهدها عصرنا الحاضر:

أولاً: التحديات المحلية:

مثل تعدد المفاهيم القيمية وتنافرها وتراجع مبدأ المسؤولية - التوجه التكنولوجي - بناء البشر لمسؤولية المستقبل.

ثانياً: التحديات العالمية:

ثورة المعلومات والاتصالات - التحديات السكانية - مشكلة الأمية- إعداد البشر القادرين علي التعليم - التحدي الثقافي - التحدي القيمي السلوكي - التحدي المعلوماتي- التحدي التعليمي.

ثالثاً: التحديات الاجتماعية:

التطرف - التفكك الأسري - اهتزاز القيم.

رابعاً: التحديات الاقتصادية:

القطاع الاقتصادي - الانفجار السكاني - مشكلات الهجرة - البطالة - المرتبات.

خامساً: التحديات العلمية:

عدم وجود استراتيجيات أو سياسات لمعظم الدول العربية في مجال الدراسات والبحث العلمي، وكذلك ضعف المخصصات المرصودة، وأيضاً هروب العنصر البشري واعتمادها على العناصر غير المدربة، ثم ضعف قاعدة المعلومات في المراكز والمختبرات والمؤسسات الإنتاجية لبعض الدول.

ومما سبق تبدو الحاجة ماسة إلى نظام تعليم متميز يستطيع أن يخرج للمجتمع مواطنين وقادة يساهمون في بناء المجتمع الحديث والذي من شأنه أن يطرح نموذجاً في العالم، والتركيز على التفكير بعمق خارج القوالب المبرمجة والأطر الرتيبة للعقل، بشكل عام بغية إرساء الأسس الأولية لعملية تفكير جديدة يكون دورها مهماً في حياة إنساننا المعاصر، فضلاً عن توفير الأطر والصيغة الضرورية للنموذج الجديد الذي نرغب في طرحه على العالم.

الأسس المعتمدة في عملية استشراف المستقبل:

هناك مجموعة من الخصائص المنهجية المرغوب فيها عند إعداد الدراسات الاستشرافية الجيدة. **ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:**

1- **الشمول والنظرة الكلية للأمور:** ليس من السهل الحديث عن دراسة مستقبلية للاقتصاد المصري مثلاً في غياب رؤية مستقبلية للأوضاع السياسية، ولحالة العلم والتكنولوجيا، ولأوضاع السكان والموارد والبيئة، وللتغيرات في المحيط الإقليمي والإطار العالم، لكن يجب دراسة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.. الخ في تشابكها وتفاعلها مع بعضها البعض، حتى تتوافر رؤية شاملة ومتكاملة لمستقبل هذا الاقتصاد.

2- **مراعاة التعقد:** أي تفادى الإفراط في التبسيط والتجريد للظواهر المدروسة، والتعمق في فهم ما يزخر به الواقع من علاقات وتشابكات وديناميـة، وهو ما يتطلب النظر إلى الظاهرة المركبة في مجملها من خلال منهج عابر للتخصصات transdisciplinary، حيث لا يجدي "التفكيك" وفهم كيفية عمل كل جزء من أجزاء الظاهرة على حده في الخروج بصورة صحيحة عن سلوك مثل هذه الظاهرة، حتى لو تضمن ذلك اللجوء إلى حقول معرفية متعددة.

3- **القراءة الجيدة للماضي باتجاهاته العامة السائدة:** وكذلك تعرف الاتجاهات الأخرى الراهنة، لاسيما الاتجاهات البازغة والاتجاهات المضادة للاتجاه العام السائد، حيث كثيراً ما تشكل الأخيرة مفاتيح جيدة لفهم الاتجاهات المحتملة في المستقبل، ومن جهة أخرى تشتمل القراءة الجيدة للماضي على القراءة الجيدة لتجارب الآخرين وخبراتهم، واستخلاص دروس منها قد تفيد (بمنطق المحاكاة) في فهم آليات التطور وتتابع المراحل، إلى جانب تعرف القيود على الحركة وإمكانيات تجاوزها.

4- **المزج بين الأساليب الكيفية والأساليب الكمية في المستقبل:** يندر أن تفي الأساليب الكيفية وحدها أو الأساليب الكمية وحدها بمتطلبات إنتاج دراسة مستقبلية جيدة،

ومن جهة أخرى ثبت أن تعدد الأساليب المستخدمة في دراسة ظاهرة ما والمزج بين نتائجها، كثيراً ما يؤدى إلى نتيجة أفضل مما لو جرى الاعتماد على أسلوب واحد. وعموما يتيح المزج بين أساليب متعددة - كيفية وكمية - تجاوز قصور النظريات والنماذج التي تبنى عليها عن طريق اللجوء إلى أساليب كيفية لمحاكاة الواقع بتفاصيله وتعقيداته الكثيرة، ولتعرف ردود الفعل المحتملة لبعض التصرفات من جانب الفاعلين في النسق محل الدراسة.

5- **الحيادية والعلمية:** لما كان المستقبل يدرس من خلال بدائل متنوعة، يمثل كل منها سيناريو أو مساراً مستقبلياً يتوافق مع رؤية أو مصالح القوة الاجتماعية. والسياسية أو تلك التي في المجتمع، فإن على دارس المستقبلات البديلة أن يتحلى بدرجة عالية من الحيادية والعلمية ويهتم بالأتي:

- **أولاً:** تعرف البدائل، وعدم استبعاد بدائل معينة لمجرد رفضه لمنطلقاتها أو ادعاءاتها.
- **ثانياً:** يقوم بتحليل هذه الادعاءات، واستكشاف تداعياتها، وتقييم ما لها وماعليها وفق مجموعة من المعايير المتفق عليها سلفاً.

6- **تنفيذ العمل من خلال فريق جماعي مبدع:** وهو ما يعنى إنجاز الدراسة المستقبلية عن طريق فريق عمل متفاهم ومتعاون ومتكامل، فذلك أمر تفرضه طبيعة الدراسات المستقبلية التي تعتمد على معارف مستمدة من علوم متعددة، والتي تستوجب دمج هذه المعارف وفق منظور أو إطار عابر للتخصصات، كما أن الجماعية مفيدة للوصول إلى تصورات وحلول جديدة للمشكلات، وذلك من خلال ما تتيحه من مواجهات بين المناهج والرؤى المختلفة لأعضاء فريق العمل.

7- **التعلم الذاتي والتصحيح المتتابع للتحليلات والنتائج:** فالدراسة المستقبلية لا تنجز دفعة واحدة؛ بل إنها عملية متعددة المراحل يتم فيها إنضاج التحليلات وتعميق الفهم وتدقيق النتائج من خلال دورات متتابعة للتعلم الذاتي والنقد الذاتي، وتلقى تصورات أطراف وقوى مختلفة وانتقاداتهم واقتراحاتهم، والتفاعل معها من خلال اللقاءات المباشرة والأدوات غير المباشرة لإشراك الناس في تصور وتصميم المستقبلات،

وكلما تكررت عمليات التفاعل والنقد والتقييم والاستجابة لها بالتعديل والتطوير في التحليلات والنتائج، زادت فرص الخروج بدراسة مستقبلية راقية، لاسيما من زاوية ارتباطها بالواقع الاجتماعي، وزادت معها فرص تأثير الدراسة في الفعل الاجتماعي.

**وتشير الدراسات إلى أن الرؤية الجيدة للمستقبل يجب أن يتوفر فيها بعض الصفات نذكر فيما يلي أهمها:**

1- **توضيح صورة المستقبل المنشود:** إن من أهم ما يقوم به القائد هو أن يضع الأهداف الذي يسعى لتحقيقها، ويرسم لأتباعه صورة المستقبل الذي يريد الوصول بهم إليه، فهو يبلور الرؤية والأهداف السامية، ويشحنهم بالرغبة في تحقيق هذه الأهداف والوصول إلى هذه الغايات، ولا فرق هنا بين أن تكون هذه الرؤية لفتح أسواق جديدة أمام الشركة والانتشار عبر الحدود، أو لبناء مجتمع جديد تسود فيه العدالة والمساواة والحرية.

2- **وضوح الهدف وتحفيزه للناس:** إن من أبرز الأزمات التي يعاني منها الإنسان المعاصر عجزه عن تحديد الغاية النهائية لأنشطة البشر، فالغرب لا يدرك هذه الغاية لبعده عن الدين، والمسلمون ضاعوا في زحمة المشاغل اليومية، والبعد عن الدين، فأصبحنا نعيش في غفلة عن دورنا في هذه الحياة.

3- **التحلي بروح التفاؤل والصبر:** على المستشرف أن يتفاءل بإمكانية تحقيق الأهداف التي يضعها وأن يبث روح التفاؤل بين أتباعه، وعدم التعجل في تحقيق الهدف، إيمانا منه بأن الأهداف البعيدة المدى لن تتحقق بين ليلة وضحاها، وإن ما نفعله اليوم قد لايؤتي ثماره في حياتنا بشكل سريع، ولكن الأكيد هو أنه لن يضيع هباءً بل ستحصد ثماره الأجيال القادمة.

طرق البحث في المستقبل:

إن الخصائص المنهجية المثالية لا يمكن أن تتأتى بإتباع منهج بذاته أو أسلوب بعينه، بل يفترض الجمع بين أساليب متعددة، وهذا التعدد في الأساليب حقيقة واقعة، توضحها

الكتابات حول طرق الدراسات المستقبلية، كما يوضحها استعراض أهم الدراسات المستقبلية المتاحة عالمياً وإقليمياً، وهو تعدد يثرى مجال البحث في استشراف المستقبل، ويتيح فرصاً واسعة للاختيار المنهجي بما يتواءم مع احتياجات كل بحث مستقبلي.

والجدير بالذكر فإن معظم الأساليب التي يستخدمها دارسو المستقبلات هي أساليب مقترضة من مجالات معرفية أخرى، كالإحصاء والاقتصاد والسياسة والاجتماع والهندسة وغيرها، والقليل منها هو الذي صمم أساساً للدراسات المستقبلية، أو توصل إليه باحثون في المستقبليات مثل أسلوب دلفي (Delphi Method) وأسلوب البحث المستقبلي الإثنوجرافي (ethnographic futures research).

ويلاحظ أن بعض ما يصنف على أنه إحدى الطرق المتبعة لدراسة المستقبل قد لايؤدى بذاته إلى تنبؤات مشروطة أو رسم صور مستقبلية كاملة، بل أنه قد يكون مفيداً في إنجاز بعض المراحل الوسيطة التي تخدم عملية استشراف المستقبل، ومن أمثلة هذه الطرق طرق تحليل المضمون content analysis، وطرق المتابعة أو تتبع الظواهر monitoring، وطريقة الاستثارة الفكرية brain storming.

معايير تقسيم طرق البحث في المستقبل:

يمكن تقسيم طرق البحث المستقبلي وفق معايير متنوعة، فقد تصنف هذه الطرق حسب درجة اعتمادها على قياسات كمية صريحة إلى طرق كمية وطرق كيفية، ولكن يعيب هذا التقسيم أن التمايزات ليست قاطعة بين ما هو كمي وما هو كيفي من طرق البحث المستقبلي، وكثيراً ما يكون الفرق بينهما فرقاً في الدرجة، لا في النوع، ذلك أن غالبية الطرق التي يستخدمها دارسو المستقبل تستخدم شيئا من "الكمية"، مهما كان محدوداً. كما يندر أن تعتمد الدراسات المستقبلية الجيدة على القياسات الكمية وحدها دون اللجوء إلى الطرق الكيفية على الأقل في مرحلة التحليل والتفسير والتوصل إلى استنتاجات.

كذلك قد تصنف طرق البحث المستقبلي إلى طرق استطلاعية "تقدم صوراً مستقبلية احتمالية"، وطرق استهدافية "تقدم صوراً لمستقبلات مرغوب فيها"، ولكن هذا التقسيم

ليس حاداً كما يبدو، إذ قد يشترك هذان النوعان من الطرق في وسائل البحث المستقبلي، بمعنى أن الصور المستقبلية التي يؤدى إليها كل نوع منهما قد تنتج باستخدام وسائل كمية أو وسائل كيفية، أو بمزيج من الاثنين، كذلك فإن الدراسة المستقبلية قد تتوصل إلى عدد من الصور المستقبلية الاحتمالية، ثم تختار من بينها صورة أو أكثر من الصور المرغوب فيها. أي أن الصفة الاستطلاعية والصفة الاستهدافية قد تجتمعان في دراسة مستقبلية واحدة.

وقد يميز بين طرق نظامية أو موضوعية منهجية، وطرق غير نظامية أو ذاتية من جهة أخرى، والعبرة هنا هي بما إذا كانت الطريقة المستخدمة في البحث المستقبلي تعتمد على أساليب مقننة واضحة المعالم، أو على نماذج صريحة للظاهرة محل الدراسة (فحينئذ تعتبر من الطرق النظامية أو الموضوعية)، أو أنها تعتمد على الحدس والخيال والخبرة والتقدير الذاتي، دون تبنى نماذج صريحة للظاهرة موضع البحث (فحينئذ تعتبر من الطرق غير النظامية أو الذاتية)، ولكن هذا المعيار قد يصعب تطبيقه على الكثير من طرق البحث المستقبلي. فما يبدو لأول وهلة موضوعياً (كالنماذج) كثيراً ما يعتمد على اختيارات ذاتية (للمتغيرات أو لتعريفها وغير ذلك كثير)، ولا يستغنى عن قدر من الحدس والخبرة. وما يبدو لأول وهلة ذاتياً، كثيراً ما يمكن استنتاج خطوات أو إجراءات محددة لتطبيقه (مثل طريقة دلفي).

**وفيما يلي عرض لأهم طرق البحث في المستقبل، وذلك على النحو التالي:**

1 السلاسل الزمنية:

يصنف أسلوب تحليل السلاسل الزمنية على أنه من الأدوات المهمة التي ينبغي أن يتسلح بها المستشرف، ويعد التوقع للمستقبل من الأغراض الرئيسة لدراسة متغيرات السلسلة الزمنية، إن لم يكن أهم الأغراض، خاصة في مجال الدراسات الاقتصادية، غير أن التوقع للمستقبل ليس مبنياً على أساس علاقات سببية كما هو الحال في كثير من استخدامات بيانات السلاسل الزمنية؛ فكما أوضح سلفاتور وزميله ريجيل، التوقع للمستقبل من خلال السلاسل الزمنية ليس مبنياً على خلفية نظرية، بل يستخدم التحركات الماضية في قيم المتغير للتوقع للتحركات المستقبلية، هذا يعني أن التوقع للمستقبل لا يهتم بتأثر قيمة

المتغير ببقية المتغيرات، بل يركز على متغير وحيد، يتابع قيمه على مدى زمني معين ليتوقع قيمه على مدى زمني مستقبلي معين.

وينظر للسلسلة الزمنية على أنها تعبير عن أو إدراك للعملية العشوائية التي أسهمت في بناء قيم السلسة الزمنية، والفرق بين العملية العشوائية وإدراكها شبيه بالفرق بين المجتمع والعينة في عالم البيانات المقطعية؛ فكما أننا في البيانات المقطعية نستغل "العينة" للوصول إلى تعميمات بخصوص "المجتمع الأصلي"، فإننا في السلاسل الزمنية نستغل "الإدراك" لمحاولة الوصول إلى تعميمات بخصوص "العملية العشوائية" التي تقف وراء السلسلة الزمنية، فعملية إنشاء بيانات السلسلة الزمنية غير ملاحظة، ولكن القيم المشاهدة للسلسلة الزمنية، وتحت شروط معينة لا تختلف كثيراً عن الشروط الممثلة لعينة للمجتمع، حيث يمكن التعامل معها بافتراض أنها ممثلة لتلك العملية العشوائية.

وتبدأ عملية بناء النموذج المعبر عن السلسة الزمنية (نموذج التمهيد) برسم السلسلة (مقابلة قيم المتغير إلى نقاط الزمن). وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين أربعة مكونات للسلسة الزمنية، هي:

- النمط العام: يتمثل النمط العام في التغير طويل المدى في مستوى المتغير (هبوط أو صعود أو منحنى متصاعد أو خلافه).
- التغيرات الموسمية: تتمثل في الارتفاع والانخفاض المنتظم في قيم السلسلة والذي يتكرر ظهوره في سنة واحدة.
- التغيرات الدورية: تتمثل في انخفاض أو ارتفاع يحدث في قيم السلسلة كل عدة سنوات.
- التغير العشوائي: يتمثل في التغير الذي يحدث في قيم السلسلة بشكل عشوائي، نتيجة لمؤثرات غير معروفة وبدون نمط معين يحكمه والذي يطلق عليه عادة "الباقي" نظرا لصعوبة التنبؤ به.

ويقصد بالتمهيد محاولة تقليل التغايرات في قيم السلسلة حول خط المنحنى الذي يمثل النمط العام للسلسلة، ويعتمد التمهيد الأسي على حساب ما يعرف باسم المتوسط المتحرك كوسيلة تمهيد؛ وهو عبارة عن سلسلة من المتوسطات الحسابية لقيم متتالية من السلسلة تتحرك على طول زمن السلسلة لتشكل سلسلة جديدة، ويحسب المتوسط المتحرك وفق ترتيب معين يتمثل في طول الفترة أو عدد قيم السلسلة المتتالية التي تدخل في الحساب.

2 الاسقاطات السكانية:

ومن أشهرها ما يعرف بطريقة الأفواج والمكونات-، حيث يتم حساب النمو في عدد السكان من مكونات محددة كالمواليد والوفيات والهجرة إلى الدولة والهجرة من الدولة، وحيث يمكن التنبؤ بعدد السكان في كل فوج أو شريحة عمرية - جنسية استناداً إلى معدلات الخصوبة ومعدلات البقاء على قيد الحياة حسب العمر والجنس.

3 النماذج السببية **Causal Models:**

يتم التنبؤ بقيم متغير ما أو مجموعة متغيرات باستعمال نماذج تحدد سلوك المتغيرات المختلفة استناداً إلى نظرية ما. ومن أشهر هذه النماذج نماذج الاقتصاد القياسى econometric models، ونماذج المدخلات والمخرجات input-output models، ونماذج البرمجة programming models أو الأمثلية optimization، ونماذج المحاكاة simulation models، ونماذج ديناميات الأنساق systems dynamics (التي تعد دراسة "حدود النمو" لنادى روما من أشهر تطبيقاتها).

وإلى جانب هذه النماذج الكمية الصريحة، قد تتخذ النماذج أشكالا أقل صرامة من الناحية المنهجية، فقد يعبر عنها لفظياً بجمل منطقية، وقد يعبر عنها بالأشكال البيانية وخرائط التدفقات flow charts. وفي بعض الحالات تجرى المحاكاة لما قد يحدث في الواقع ليس اعتماداً على نماذج من هذا النوع أو ذاك، بل على محاكيات فعلية actual analogs كنماذج الطائرات مثلاً.

4 الألعاب أو المباريات **Gaming**:

هى طريقة تعتمد على المحاكاة ليس فقط من خلال الباحث في الدراسات المستقبلية، بل وكذلك بإشراك الناس فيها كلاعبين يقومون بأدوار role playing يتخذون فيها قرارات أو تصرفات، ويستجيبون لقرارات وتصرفات غيرهم، ويبدون رد فعلهم إزاء أحداث معينة، ويتم استخراج الصور المستقبلية البديلة باستعمال نماذج لفظية أو رياضية أو كمبيوترية أو محاكيات فعلية.

5 تحليل الآثار المقطعية **Cross Impact Analysis**:

هو أسلوب لفهم ديناميكية نسق ما، والكشف عن القوى الرئيسة المحركة له، كما أنه أسلوب لفرز التنبؤات الكثيرة والخروج منها بعدد محدود من التنبؤات، وذلك بمراعاة أن احتمال وقوع بعض الأحداث يتوقف على احتمال وقوع أحداث أخرى، أى أنها طريقة لأخذ الترابطات وعلاقات الاعتماد المتبادل بين الظواهر، أو المتغيرات أو التنبؤات في الحسبان.

6 التشاركية **Participatory Methods**:

يقصد بها طرق البحث المستقبلي التي تتيح المجال لمشاركة القوى الفاعلة، أو الأطراف المتأثرة بحدث ما في عملية تصميم البحث، وجمع المعلومات اللازمة له، وتحليلها واستخراج توصيات بفعل اجتماعي معين بناء على نتائجها، وهذه الطرق أكثر استعمالاً من النشطاء في مجال المستقبليات، أي من يقومون بالدراسات المستقبلية ذات التوجه الاستهدافي، والتي يرتبط فيها الاستهداف بممارسات عملية للترويج والتعبئة والتحريض على اتخاذ فعل اجتماعي يساعد على تحقيق صورة مستقبلية مرغوب فيها، أو على منع حدوث صورة أو صور مستقبلية غير مرغوب فيها.

ومن أمثلة هذه الطرق التشاركية في البحث المستقبلي طريقة الممارسة المستقبلية بالمشاركة، وطريقة البحث التشاركي الموجه للفعل الاجتماعي، وطريقة ورش عمل المستقبليات، وطرق إجراء التجارب الاجتماعية، والبحوث المستقبلية الإثنوجرافية التي

تركز على استطلاع المستقبلات الثقافية - الاجتماعية من خلال مقابلات مطولة ومفصلة ومتكررة مع مجموعة من الأفراد المشتغلين بظاهرة ما (كالبحث والتطوير التكنولوجي) أو الذين يحتمل تأثرهم بحدث ما.

7 التنبؤ من خلال التناظر والإسقاط بالقرينة:

تقوم أساليب التناظر أو المشابهة على استخراج بعض جوانب الصور المستقبلية استناداً إلى أحداث أو سوابق تاريخية معينة، والقياس على ما فعلته دول معينة في مرحلة أو أخرى من مراحل تطورها، لإنجاز معدل ما للنمو الاقتصادي مثلاً، أما أساليب الإسقاط بالقرينة، فهى تقوم على افتراض أن ثمة ارتباط زمني بين حدثين، حيث يقع أحدهما قبل الآخر عادة، بحيث يمكن التنبؤ بالحدث اللاحق استناداً إلى الحدث السابق، فمثلا يمكن أن يؤخذ التقدم في الطائرات الحربية من حيث السرعة قرينة على التقدم في سرعة الطائرات المدنية، ومن أشهر هذه الطرق طريقة السلاسل الزمنية القائدة التي كثيراً ما استخدمت في التنبؤ بالدورات الاقتصادية، حيث يؤخذ بطء النمو في متغيرات اقتصادية معينة (كالمخزون أو التعاقدات الجديدة) قرينة على إبطاء حركة النشاط الاقتصادي في مجموعه.

8 تتبع الظواهر وتحليل المضمون.

يقصد بطريقة تتبع الظواهر monitoring استخدام طائفة متنوعة من مصادر المعلومات في التعرف على الاتجاهات العامة لمتغيرات معينة، مع افتراض أن الاتجاهات العامة التي يتم الكشف عنها هي التي ستسود في المستقبل. وقد استخدم هذه الطريقة الباحث المستقبلي المشهور Naisbitt في التوصل إلى ما أطلق عليه الاتجاهات العامة الكبرى megatrends. أما طريقة تحليل المضمون content analysis فهى تركز على تحليل مضمون الرسائل messages التي تحملها الصحف والمجلات والبحوث والكتب وما يذاع في الإذاعة والتليفزيون وغيرها، وتسجيل مدى تكرر عبارات أو كلمات تحمل قيماً أو توجهات معينة، وبناء استنتاجات مستقبلية على تحليل هذه التكرارات.

9 أسلوب دلفي:

يشار إلى أسلوب دلفي (Delphi) بأنه حجر الزاوية لبحوث المستقبليات وبأنه الأسلوب الأكثر استخداماً في التوقع للمستقبل. ولقد استخدم أسلوب دلفي في الخمسينيات من القرن الماضي، لأغراض عسكرية من قبل القوات الأمريكية، ولكن تطبيقاته انتشرت في مجالات أخرى عديدة، منها الصحة والتعليم والاقتصاد والتطور التقني والتسويق والسياحة والتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال.

ويعتمد أسلوب دلفي في توقعه للمستقبل على ما يتنبأ به مجموعة من الأشخاص المنشغلين بالمجال محل البحث، أو ما يطلق عليهم مصطلح "الخبراء Experts"، وذلك بأن توجه لهم مجموعة من الأسئلة بصيغة مسحية متكررة، غالباً من خلال استبانات، حتى يتم التوصل إلى التقاء في الآراء ويُلجأ إلى استخدام أسلوب دلفي غالباً في الحالات التي يتحتم فيها تحصيل المعلومات من خلال الآراء (Okoli and Pawlowski, 2004)، وهو يفترض أن من يتم استشارتهم هم خبراء فعلاً، أي قادرون على إجابة الأسئلة، وأن الرأي الجماعي أفضل من محصلة الآراء الفردية، كما أنه يقوم على استراتيجية استقلالية آراء الخبراء وإخفاء هوياتهم عن بعضهم البعض حرصاً على رفع درجة الحيادية.

وبصفته أسلوباً بحثياً مسحياً ذو طبيعة خاصة، فقد قارن أوكولو وزميله بولوسكي بين أسلوب دلفي والأسلوب المسحي التقليدي (انظر جدول 1)، وكشفا عن أن بحوث دلفي تتطلب تعايش الباحث مع البحث ومع المجموعة المبحوثة لفترة أطوال، كما أن على الباحث أن يقوم بأدوار تنسيقية أكبر من الأدوار التي يقوم بها باحث المسح التقليدي، إضافة إلى أن بحوث دلفي لاتخضع لمعايير العينة الإحصائية التي تخضع لها المسوح التقليدية، إذ يتراوح حجم مجموعة الخبراء غالباً بين 10 و 18 خبيراً.

وبالرغم من صعوبة تطبيق مقاييس ثبات المسوح التقليدية عليها، إلا أن دراسات دلفي تتميز بدرجة صدق بنائي أعلى نظراً لمعرفة الباحث بالمبحوثين ولإمكانية مراجعة الاستجابات معهم، وعلاوة على ذلك، تتميز دراسات دلفي بتلاشي مشكلة عدم الاستجابة أو الانسحاب بين أفراد البحث وبثراء بياناتها.

جدول **2-1** مقارنة بين المسح التقليدي وطريقة دلفي

| محك التقويم | الأسلوب المسحي التقليدي | أسلوب دلفي |
|---|---|---|
| ملخص بالإجراءات | • تبنى الاستبانة بأسئلة مرتبطة بموضوع الدراسة، وهناك العديد من القضايا المتعلقة بمصداقية الأسئلة والتي يجب على الباحث التنبه لها إذا ما أراد تصميم دراسة جيدة.<br>• أسئلة الاستبانة قد تمكن من جمع بيانات كمية أو كيفية أو كلاهما معاً. على الباحث أن يحدد المجتمع الذي يريد أن يختبر فرضياته عليه، ثم يختار عينة عشوائية من هذا المجتمع ليطبق الدراسة عليه.<br>• على المستجيبين (الذين يمثلون جزءاً من العينة الأصلية أن يجيبوا عن أسئلة أداة المسح وإعادتها، قبل قيام الباحث بتحليل الاستجابات الصالحة للتحليل ليجيب عن أسئلة الدراسة. | • تصمم الاستبانة بنفس كيفية تصميم استبانة الأسلوب المسحي التقليدي، قبل أن يختار الباحث مجموعة الخبراء المؤهلين للإجابة عن الاستبانة لينفذ المسح عليهم ثم تحلل إجاباتهم.<br>• يقوم الباحث بتصميم مسح آخر، بناء على استجابات المسح الأول، ثم ينفذه على نفس مجموعة المستجيبين طالباً منهم مراجعة إجاباتهم الأولى، أو إجابة أسئلة إضافية مبنية على التغذية الراجعة من المستجيبين حول المسح الأول.<br>• يتم تكرار هذه العملية حتى التوصل إلى درجة مرضية من الاتفاق، في حين تظل هويات المستجيبين مخفية عن بعضهم البعض (ولكن ليس عن الباحث) طوال العملية. |
| ممثلية العينة | • يقوم الباحث بشكل عشوائي باختيار العينة الممثلة للمجتمع محل الاهتمام، باستخدام تقنيات اختيارية للعينة | • طالما أن إجابات الأسئلة التي يسعى لها أسلوب دلفي محفوفة بدرجة عالية من عدم التأكيد والتخمين، فإن المجتمع عامة أو حتى مجموعة صغيرة منه لا تملك المعرفة التي تمكنها من إجابة الأسئلة. |

| محك التقويم | الأسلوب المسحي التقليدي | أسلوب دلفي |
|---|---|---|
| | | • دراسة دلفي هي عبارة عن شبه لجنة من الخبراء جمعت معاً بغرض إجابة أسئلة تتميز بالصعوبة. وبالتالي، فدراسة دلفي يمكن اعتبارها كنوع من الاجتماع أو تقنية قرار مجموعة، بالرغم من أنها كدراسة مسحية لا تخلو من التعقيد. |
| حجم العينة لغرض القوة الإحصائية ومعنوية النتائج | • لأن الهدف هو تعميم النتائج على مجتمع أكبر، فإن على الباحث أن يختار عينة كبيرة بدرجة كافية لاستكشاف العلاقات الدالة إحصائياً في المجتمع، مما يتطلب إجراء تحليل القوة لتحديد حجم العينة المناسب. | • حجم المجموعة في أسلوب دلفي لا يعتمد على المعايير الإحصائية، ولكن على درجة التفاعل داخل المجموعة للتوصل إلى اتفاق في الرأي بين الخبراء. وبحسب الدراسات السابقة، فإن الحجم المناسب للمجموعة بين 10 و 18 خبير. |
| الاستجابة الفردية مقابل الاستجابة الجماعية | • يقوم الباحث بحساب متوسط استجابة العينة من واقع الإجابات الفردية، ثم يعمم ذلك على المجتمع. | • فيما يتعلق بالأسئلة التي تتطلب حكم الخبراء، أوضحت طريقة دلفي أن متوسط استجابات الأفراد أقل دقة من المتوسطات الناتجة عن عملية قرار المجموعة. |
| الثبات ومراجعة الاستجابة | • ثبات المقاييس هو محك رئيس في تقويم الدراسات المسحية، ويمكن للباحث أن يجري ذلك من خلال ما يسمى ثبات الاختبار- إعادة الاختبار، وذلك بإخضاع المجموعة لاختبارين قبل وبعد. | • بالرغم من أن الاختبار القبلي يعد من الضمانات المهمة للثبات في أسلوب دلفي، إلا أن ثبات الاختبار-إعادة الاختبار لا يمكن استخدامه لأن المستجيبين يتوقع منهم مراجعة إجاباتهم. |

| محك التقويم | الأسلوب المسحي التقليدي | أسلوب دلفي |
|---|---|---|
| الصدق البنائي | • يسعى الباحث إلى ضمان الصدق البنائي ببذل عناية أكبر بتصميم الدراسة من خلال الاختبار القبلي. | • إضافة إلى العناية بتصميم الدراسة وإلى الاختبار القبلي، يمكن لأسلوب دلفي أن يستخدم وسائل صدق بنائي إضافية وذلك بأن يطلب من الخبراء مراجعة ما قام به الباحث من تفسير وتصنيف للمتغيرات، يساعد في ذلك كون المستجيبين معروفي الهوية للباحث خلاف أنواع المسح الأخرى. |
| مجهولية الهوية | • المستجيبون في معظم الأحوال مجهولي الهوية لبعضهم البعض، وهم أيضاً غالباً غير معروفين للباحث. | • المستجيبين مجهولي الهوية لبعضهم البعض، ولكنهم غير مجهولين بالنسبة للباحثين مما يمكن الباحث من المتابعة ومن جمع بيانات كيفية إضافية. |
| مشكلات عدم الاستجابة | • على الباحث أن يهتم بمشكلة التحيز الناتجة من عدم استجابة بعض المبحوثين والتأكد من أن العينة مازالت ممثلة. | • ظاهرة عدم استجابة العينة عادة ما تكون منخفضة جداً في أسلوب دلفي، لأن الباحث عادة ما يتصل بالمبحوثين شخصياً. |
| تأثير تناقص العينة | • لا تمثل ظاهرة انسحاب العينة (تسرب المستجيبين) مشكلة للدراسات المسحية ذات الخطوة الواحدة، ولكنها قد تمثل مشكلة في الدراسات متعددة الخطوة والتي تعتمد على إعادة القياس، وعلى الباحث بالتالي التأكد من أن الانسحاب كان عشوائياً وغير مؤثر. | • الانسحاب يعد نادر الحدوث في دراسات دلفي، ويمكن للباحث بسهولة أن يتعرف على سبب الانسحاب بالتحدث مباشرة مع المنسحب. |

| محك التقويم | الأسلوب المسحي التقليدي | أسلوب دلفي |
|---|---|---|
| ثراء البيانات | • ثراء البيانات يعتمد على صيغة وعمق الأسئلة، والقدرة على إجراء متابعة للمستجيبين من خلال المقابلة مثلاً، بالرغم من محدودية إمكانية ذلك بسبب صعوبة القيام بالمتابعة. | • ثراء البيانات في دراسات دلفي تخضع لنفس معايير ثراء البيانات في المسوح التقليدية، ولكن، بطبيعتها، بيانات دراسات دلفي تعد أكثر ثراءً بسبب عملية التكرار ومراجعة الاستجابات، إضافة إلى سهولة متابعة المستجيبين. |

المصدر: Okoli and Pawlowski (2004)

ولكونها تعتمد على تحصيل المعلومات من خلال الآراء الجماعية للمستجيبين، فإن طريقة دلفي ليست الوحيدة من بين الطرق البحثية، إذ يشابها في ذلك عدة طرق، فهناك مقابلة المجموعة Group Interview، ومجموعة التركيز Focus Group، والمجموعة الأسمية Nominal Group، ولكن طريقة دلفي تتميز بأنها لا تتطلب التقاء أفراد المجموعة على طاولة نقاش، مما يعني التغلب على صعوبة التنسيق للقاء المجموعة في مكان واحد ويضمن اشتراك أولئك الأفراد الذين يتحرجون من اللقاء الجماعي أو لا يجدون الوقت لذلك، كما أنه يضمن التغلب على تحيز الآراء التي تحدث بسبب قوة صوت بعض أفراد المجموعة.

ولكن يعيب طريقة دلفي استهلاكها لوقت كبير من الباحث لتدوير الاستبانات سعياً للوصول إلى التقاء في آراء المجموعة. إن معضلة الوقت في بحوث دلفي تظل قائمة حتى مع تطور وسائل الاتصال وإمكانية استخدام الفاكس والبريد الإلكتروني والمواقع على الشبكة الإلكترونية، حيث أشارات إحدى الدراسات الحديثة إلى أن إرسال الاستبانة الواحدة واستقبالها وتحليلها بأسرع التقنيات الحديثة، قبل إرسال الاستبانة التالية، يتطلب على أقل تقدير شهراً كاملاً.

وبالرغم من أن طريقة دلفي لا تتطلب عينة كبيرة من الأفراد، إلا أن اختيار مجموعة الخبراء، وضمان اشتراكهم، يبرز كمعضلة أخرى؛ إذ يتطلب الكثير من العناية، طالما أنه يترتب عليه صدق بيانات الدراسة، وهو أمر لا يخلو من التعقيد وعلاوة على استهلاكها للوقت، والتعقيد المرتبط باختيار الخبراء، فهناك شك في دقة توقع دراسات دلفي وفي دقة البيانات التي يقدمها الخبراء القائمين على تطبيقها.

-10 السيناريوهات:

ويمكن التعبير عن السيناريو بأنه سلسلة من الأحداث التي نتخيل حدوثها في المستقبل (Donnelly, 2004). وهناك من شدد على الصيغة التي يرسم بها السيناريو، بحيث يتكون من وصف لوضع المستقبل ومن سلسلة الأحداث التي أدت إلى التطور من الوضع الأصلي إلى الوضع المستقبلي، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من السيناريوهات كما يلي:

- السيناريو المحتمل: ويشمل كل شيء يمكن تصوره.
- السيناريو المعقول: ويشمل كل ما هو محتمل، ولكن بعد الأخذ في الاعتبار القيود التي تحول دون تحقق الاحتمال.
- السيناريو المرغوب فيه: ويشمل ما يقع في حيز المحتمل، ولكن ليس في حيز المعقول.

ومن واقع الدراسات التطبيقية، فإن أسلوب السيناريوهات عبارة عن بناء توقعات (صور أو مشاهد) محتملة لمستقبل الظاهرة موضوع البحث، بناء على رؤية فاحصة لتاريخ الظاهرة وحاضرها والعوامل المتعددة والمتشابكة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية والبيئية التي تسهم في رسمها، وهناك حقيقة مؤكدة وهي أن كل الدراسات المستقبلية تنتهي إلى سيناريوهات أي (مسارات وصور مستقبلية بديلة)، وبهذا يمكن القول أن السيناريو هو المنتج النهائي لكل طرق البحث المستقبلي، لذا فإن بعض المستقبليين يعتبرون السيناريو هو الأداة التي تعطى للدراسات المستقبلية نوعاً من الوحدة المنهجية، وذلك بالرغم من أن الطرق التي قد تستخدم في إنتاج السيناريوهات تتنوع تنوعاً شديداً، فالسيناريوهات يمكن أن تبنى بأي من الطرق السابق ذكرها أو بمجموعات معينة منها،

كما أنها يمكن أن تبنى بطرق أخرى لم تتعرض لها كالسيناريوهات التي تعتمد اعتماداً كلياً على الخيال العلمي أو الإبداع الأدبي أو الحدس أو الاستبصار، وهي عادة يقوم بصياغتها شخص واحد - لا فريق من الباحثين العلميين.

وعموماً، فإن السيناريوهات تصف إمكانات بديلة للمستقبل، وتقدم عرضاً للاختيارات المتاحة أمام الفعل الإنساني، مع بيان نتائجها المتوقعة بحلوها ومرها، وقد ينطوي تحليل السيناريوهات على توصيات ضمنية أو صريحة حول ما ينبغي عمله، ولكن ذلك يتوقف على التوجه الذي يأخذ به واضعو السيناريوهات، أي ما إذا كان توجهاً استطلاعياً أم توجهاً استهدافياً.

# الفصل الثالث

# التخطيط الاستراتيجي

# وعلاقته بالاستشراف المستقبلي

يشتمل هذا الفصل النقاط التالية:

- ✍ ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟
- ✍ أهمية التنبؤ في عملية التخطيط.
- ✍ خطـوات التنبؤ.
- ✍ طــر ق التنبــؤ.
- ✍ تعريف الاستراتيجية.
- ✍ خصائص الاستراتيجية.
- ✍ توجهات صياغة الاستراتيجية.
- ✍ مراحل التخطيط الاستراتيجي.
- ✍ أوجه الترابط والاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي.

# الفصل الثالث

# التخطيط الاستراتيجي

# وعلاقته بالاستشراف المستقبلي

## تمهيـد

تقوم عملية التخطيط الاستراتيجي على افتراضات مستقبلية تساهم في تحديد أهداف المنظمة والتعرف على رؤيتها المستقبلية من خلال استخدام طرق وأساليب التنبوء التي يعنى بها علم الإحصاء، حيث باستطاعة هذه الطرق مساعدة المخطط في تلمس الأهداف الفعلية التي يمكن أن تحققها المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وبذلك فإن الاستشراف له موقعه من التخطيط، كما أن التخطيط يعد الخطوة الأولى لنجاح عملية الاستشراف، مع العلم أن التخطيط لا يسعى لإصلاح الحاضر وإنما يستفاد من أخطاءه ونجاحاته التي يتم من خلالهما التركيز على نتائج المستقبل وإمكانية تحقيقها من أجل الوصول إلى غد أفضل وهذا يعتمد على عاملين أساسيين، هما:

- التوسع في مجال البحوث الاستشرافية والتي يتم من خلالها دراسة واستشراف التطورات المحتملة ونتائجها المتوقعة للوصول إلى الطرق المثلى للتطور.

- يعتمد على قدرات الإنسان التي يمتلكها من (الخبرة، البصيرة، الحدس، الذكاء، التفكير،...)، مع توفير التدريبات العالية على الأساليب الكمية (الإحصائية)، فكل ذلك يساعد على تطوير المعايير التي يمكن من خلالها التوصل إلى صورة أفضل للمستقبل الذي نأمله.

وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي ومدى تأثره بعملية الاستشراف.

ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟

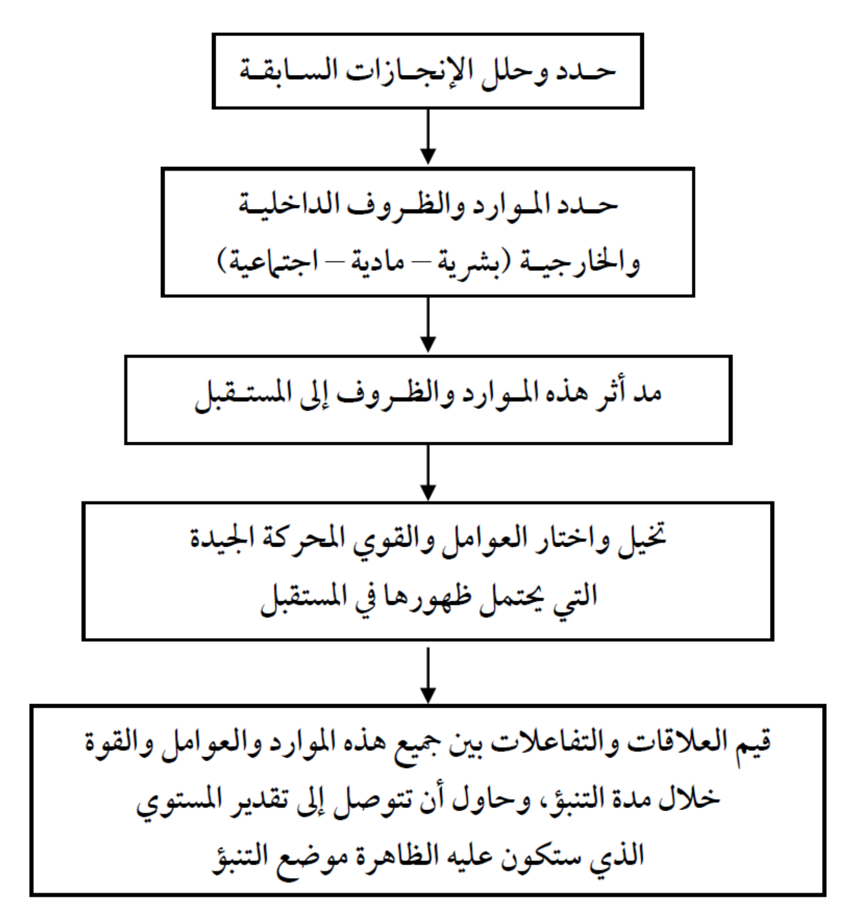
قبل أن نتطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي، فإنه لابد أن نتعرف أولاً المعنى الحقيقي لكلمة التخطيط، والتخطيط كما عرفه علماء الإدارة، فهو يعني "التنبؤ بما سيكون في المستقبل وتحديد عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب في ظل التحديات والمستجدات المتلاحقة، وذلك من خلال الاستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل علي حلها، والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد"، والتخطيط في جوهره هو تصميم صورة للمستقبل المنشود واكتشاف الطرق الموصلة إليه.

أهمية التنبؤ في عملية التخطيط:

- يوفر استثمار الفرص المتاحة أو المتوقع حدوثها في المستقبل.
- يساعد علي تجنب بعض القيود أو المتغيرات السلبية التي قد يتوقع حدوثها في المستقبل.
- يساعد في تحديد أهداف واقعية هادفة وفق متغيرات ومتطلبات متوقعة في المستقبل.
- يساعد في تحقيق المكاسب وتجنب الخسائر في المستقبل.

خطوات التنبؤ:

إن عملية التنبؤ تتطلب القيام بعدة خطوات أساسية، تساهم في الاقتراب من التوقع المنطقي، والشكل التالي يوضح الخطوات المشار إليها بالترتيب:




شكل رقم **3-1**: يوضح خطوات عملية التنبؤ

طـرق التنبـؤ:

هناك ثلاثة طرق للتنبؤ، هي كالتالي:

1 طريقة الرأي المشترك:

هي من الطرق الشائعة في التنبؤ علي مستوي الإدارة العليا، وهذه الطريقة تعتمد علي رأي مجموعة المسئولين المرتبطين بالموقف محل التخطيط، وذلك في ضوء فكرتهم عن اتجاهات المستقبل والتغييرات المتوقعة فيه، لكنها تعتبر من الطرق الغير منطقية نظرا لاعتمادها علي الحكم الشخصي لبعض الأفراد، مما يزيد من احتمالات الخطأ في التقدير.

2 الطريقة التاريخية:

تقوم علي افتراض رئيسي أن ما يحدث في المستقبل ما هو إلا امتـداد للأحـداث الماضـية ولذلك فهي ترتكز علي الخبرة الماضية عند التوقع بمـا سـيحدث في المسـتقبل، ولكـن يصـعب الاعتماد على هذه الطريقة طالما أن هناك تغيير مستمر في الواقع الذي نعيشه.

3 الطريقة الاستنباطية:

تعتبر تطور للطريقة التاريخية من ناحيـة ضرورة وجـود معلومـات تاريخيـة مـن أجـل استخدمها، ولكنها تقوم علي افتراض أن الظروف في حالـة تغيـير مسـتمر، فـإن مـا يحـدث في الماضي ليس بالضرورة أن يحدث بنفس الصورة في المستقبل، وطبقا لهذه الطريقة فأن عمليـة التنبؤ تستلزم تحليل ودراسة الماضي والحاضر، وتحليل اتجاهات المستقبل، وعـادة مـا يعتمـد المخطط علي خبرته وبصيرته عند تحديد العوامل المحتمـل أن يكـون لهـا تـأثير في المسـتقبل، وسلوك هذه العوامل المتوقع والمحدد للمواقف المرتقبة، وتعتبر الأساليب الرياضـية المتطـورة من الأدوات الفعالة في يد المخطط عند عملية التنبؤ.

والآن يمكن تعرف التخطيط الاستراتيجي من خلال السطور القادمة:

التخطيط الاستراتيجي:

هو مصطلح مركـب مـن مصـطلحين أساسـيين هـما: التخطـيط والاسـتراتيجية، ويعـرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة مـن الوضـع الـراهن إلى مستقبلها المرغوب، وبالتالي فهو عملية اتخاذ قرارات تستند بالأسـاس عـلى مجموعـة مـن التساؤلات وهي":

- أين نحن الآن؟
- أين نرغب أن نكون؟
- كيف سنصل إلى هناك؟
- كيف نقيس مدى تقدمنا؟

تعريف الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها "الخطة الموحدة والشاملة والمترابطة لقطاع معين والتي تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المخطط لها في الأجل الطويل، بمعنى أن الاستراتيجية هي إطار يرشد الاختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه منظمة ما وذلك على المدى الطويل. وفي الوضع المثالي فإن هذه المنظمة تقوم بالمواءمة بين الموارد المتوفرة لديها وبين بيئة عملها دائمة التغير، وبصفة خاصة أسواقها وزبائنها وعملائها، بهدف تلبية توقعات أصحاب المصالح.

والاستراتيجية كلمة ارتبط ظهورها بالمفهوم العسكري حيث عُرفت في هذا المجال بأنها "فن قيادة الجيش للوصول إلى الانتصار من خلال تحديد الأفكار المعينة على ذلك.

خصائص الاستراتيجية:

**تتميز الاستراتيجية بخصائص معينة نجملها فيما يلي:**

- الاستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية معينة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع.
- تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
- الاستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ذات تأثير طويل الأجل.
- الاستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملاءمتها لبيئتها الداخلية والخارجية.

توجهات صياغة الإستراتيجية:

يوجد العديد من النماذج للإدارة الإستراتيجية في سياق أدبيات الإستراتيجية، وبالرغم من عدم الاتفاق على نموذج واحد إلا أن الاتفاق يوجد على ثلاث مراحل: هي (الصياغة والتنفيذ والرقابة)، إلا أن التباين قد يرجع إلى درجة التفصيل، أو اختلاف البيئة، أو اختلاف القطاع، أو اختلاف الكفاءة والمهارة لدى واضع هذا النموذج أو ذلك،

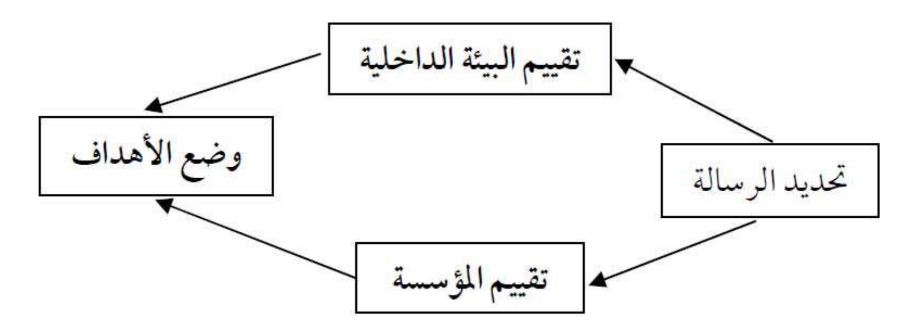
وعليه فإننا سنورد بعضا من هذه النماذج في إطار الاتجاهات المختلفة والتي يمكن إجمالها في أربعة توجهات:

التوجه الأول: التركيز على رسالة المؤسسة:

وهو التوجه الذي يبدأ بالتفكير حول المستقبل في صورة ترسمها الإدارة العليا، ووفقا لهذا التوجه تقوم المؤسسة بعمل الأتي:

- صياغة رسالة المؤسسة، وتحديد أهدافها الاستراتيجية مع توفير الموارد اللازمة لنجاح هذه الإستراتيجية.
- دراسة البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الموارد اللازمة لنجاح الاستراتيجية.
- اختيار البديل وتنفيذه وتقييمه والرقابة عليه.

ويمكن وضع المخطط لهذا النوع من التوجه كما يتضح بالشكل التالي:




شكل رقم **3-2**: يوضح صياغة الاستراتيجية بالتركيز على رسالة المؤسسة

المصدر: Sharplin, Strategic management , USA , 1985 , p 65-

أهمية التركيز على رسالة المنظمة:

**يرجع اهتمام المنظمات بتحديد رسالتها لعدة أسباب منها:**

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
- بناء أسلوب وطابع عام، ومناخ تنظيمي موحد.
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة.
- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.

التوجه الثاني: التركيز على البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة:

أولا: أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية:

تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وسوف نستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية، وهي "المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية" وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة، وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

- **المتغيرات الاقتصادية:** تشمل الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة، بالإضافة إلى السياسات المالية.
- **المتغيرات السياسية:** توضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.
- **المتغيرات الاجتماعية:** تتكون من التقاليد، والقيم الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم.
- **المتغيرات التكنولوجية:** تشمل كلٍ من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية.

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة، فلابد أن يقوم المسئولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة.

ثانياً: أهمية دراسة وتحليل البيئة الداخلية:

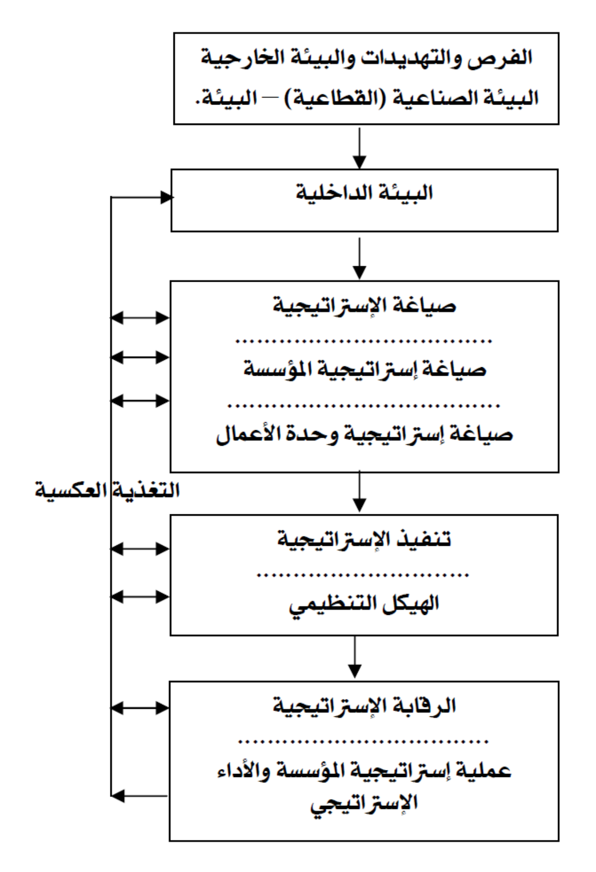
الهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف، أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة، ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها، أو معالجتها، باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة، ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات المنظمة (الدوري، 2005م). والشكل التالي (3-3) يوضح المقصود مما سبق.

ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية وهي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها.

وفيما يلي توضيح هذه المحاور:

أ- الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي:

وهو الذي يحدد خطوط الاتصال وحدود السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف المتبع، والمركزية واللامركزية، وفي هذا الإطار أشار كل من (Galbraith and stalker) إلى أن التبني المبكر للبناء التنظيمي المتوافق مع الاستراتيجية قد يؤدي في أغلب الأحيان إلى تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، وفي دراسة أخرى لـ (Burns and Stalker) توصلا إلى أن هناك نوعين من البناء التنظيمي تحددهما الظروف البيئية الخارجية، الأول: هو اعتماد المركزية، وهذا النوع يناسب المؤسسات التي تعمل في بيئة مستقرة، والثاني: هو اعتماد اللامركزية، وهذا يناسب تلك المؤسسات التي تعمل في ظل ظروف متغيرة من البيئة.




الشكل رقم **3-3**: يوضح صياغة الإستراتيجية بالتركيز على بيئة المؤسسة.

المصـدر: Wright, Roll, and Parnell, strategic management, Concepts, prentice-Hall Inc

ب- ثقافة المؤسسة:

وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيـم المشـتركة التـي تكـوّن بمجملها معـايير السلوك المقبول وغير المقبول داخـل المنظمـة. فالثقافـة التنظيميـة تتبـع الاسـتراتيجية فلابـد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعـارض مـع الاسـتراتيجيات الجديـدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لـزم الأمـر لتصـبح أكـثر توافقـاً مـع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها، والجدول التالي يوضح أبعاد ثقافة المؤسسة.

جدول رقم **3-1**: أبعاد ثقافة المؤسسة

| الأبعاد | التعريف |
|---|---|
| الطقوس | مجموعات مخططة من الأنشطة الدرامية والمعقدة نسبياً، والتي تدمج عدة أشكال من التعبيرات الثقافية في حدث واحد يتم خلال تفاعلات اجتماعية وعادة ما يكون في شكل عرض يقدم أمام الجمهور. |
| الاحتفالية | نظام يتكون من عدة طقوس مرتبطة بمناسبة أو حدث واحد. |
| القصة الخيالية | قصة خيالية ذات حبكة درامية تستخدم عادة لشرح أصل شيء ما أو تغيرات معينة، وتشير إلى إيمان راسخ بمزايا أساليب معينة، وسلوكيات محددة؛ حتى إذا لم تدعمها الحقائق. |
| الأسطورة | قصة رائعة تتناقلها الأجيال تقوم على أساس تاريخي، ولكن تم تجميلها بتفاصيل خيالية. |
| الرمز | أي شيء، أو فعل، أو حدث أو جودة، أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني، وعادة ما ترمز لأشياء أخرى. |
| اللغة | استخدام أفراد جماعة ما لأصوات وعلامات مكتوبة لنقل المعاني لبعضهم البعض. |
| القيم | اتجاهات تخدم كموجه للسلوك. |
| المعتقدات | تفهم لظاهرة معينة. |
| البطل/ البطلة | الأفراد الذين يمثلون السلوك للآخرين. |

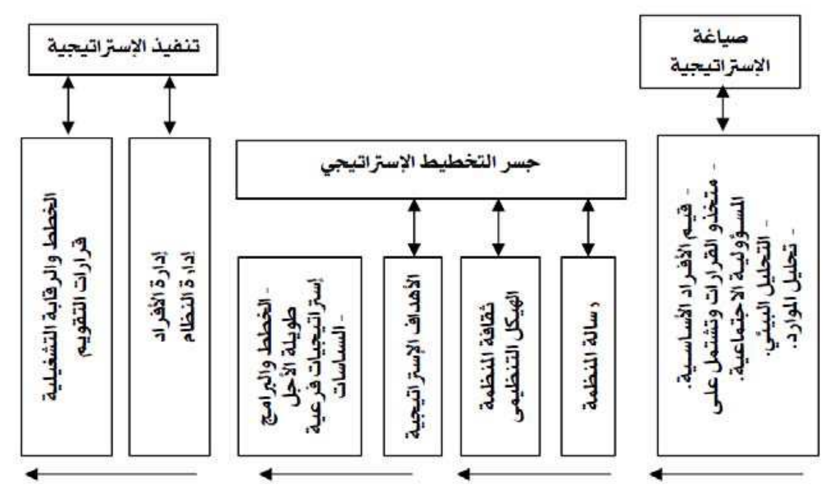
المصدر: نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الإسكندرية: الدار الجامعية،2001

ج- الموارد المتاحة:

هي الموارد المالية والبشرية والطبيعية والتكنولوجية والمعلوماتية، ومما لاشك فيه أن الإدارة الناجحة هي التي يتركز فيها اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط، فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

التوجه الثالث:التركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معا

حاول بعض الباحثين المزج بين التوجهين (رسالة المؤسسة، والبيئة) في نفس الوقت، ومعرفة القيود والمحددات التي تفرضها البيئة واستيعابها ثم الصياغة، والتنفيذ، والتقويم، والرقابة، وفيما يلي نعرض طريقة عمل النموذج وتفصيلاته، وذلك من خلال الشكل التوضيحي التالي:



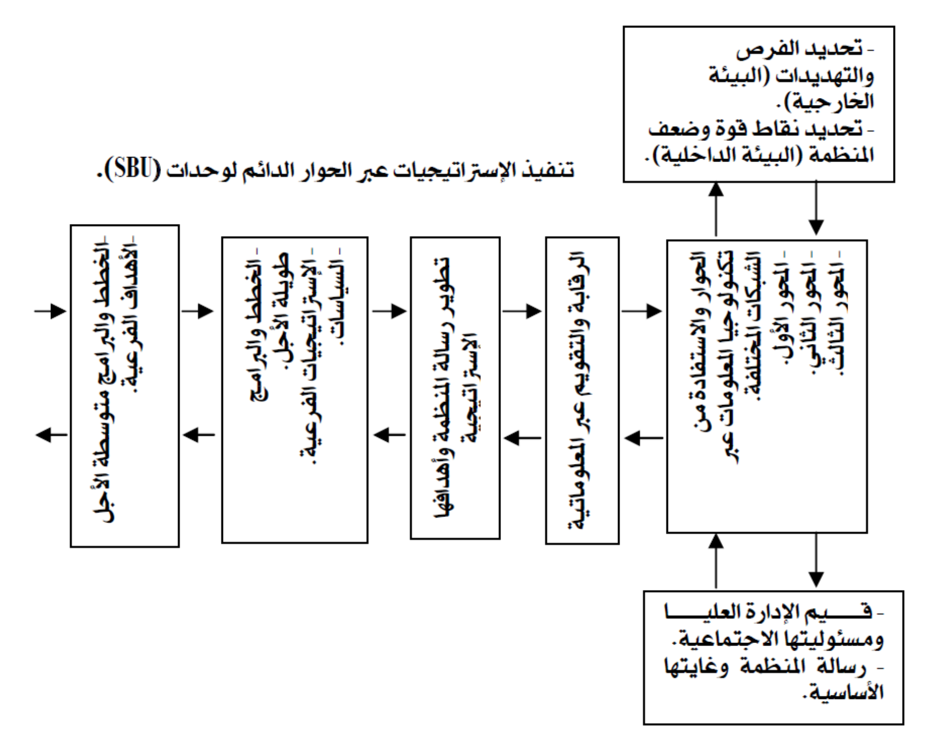

الشكل رقم **3-4** وضح صياغة الإستراتيجية بالتركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معا

المصدر: McCarthy, Minichiell, and Curran, Business policy and strategy

التوجه الرابع: استخدام تكنولوجيا المعلومات بالتركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معا:

في السنوات الأخيرة بدأ التحول في دراسة توجه رابع وهذا التوجه هو محاولة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتطوراتها وتداعياتها المختلفة، وخصوصا التطور

الكبير في مجال الإنترنت والاستفادة منه عبر زيارة صفحات الخدمةWeb Service، وكذلك تأثير الانترنت على تحديد معالم الإستراتيجية، والذي يساعد المؤسسة في تعاملها مع البيئة الخارجية بشكل كاف، ومعرفة التغييرات فيها بشكل سريع، والسرعة في ذلك بما فيه من ثقة ودراية كاملة، والتي أصبحت وسيلة تحقق مزايا تنافسية، يجب معرفة كيفية التعامل معها والاستفادة منها، والمخطط التالي يوضح كيفية صياغة الإستراتيجية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات:




الشكل رقم 3-5: صياغة الإستراتيجية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات

المصدر: طاهر الغالبي وواثق صبري العبادي، تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج.

يتضح من الشكل السابق أنه يمكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تطوير الاستراتيجيات وذلك من خلال الأتي:

- الدخول إلى الشبكة والاستفادة من خدمة الإنترنت.
- تحديد المحاور الأساسية للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد كيفية الاستفادة من المعلومات عبر الشبكة.
- القيام بعملية الرقابة والتقويم بشكل مستمر وخاصة عند تدفق المعلومات.
- التخطيط الاستراتيجي وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
- متابعة الخطط والبرامج متوسطة وطويلة الأجل والتغيير فيها كلما استدعى الأمر ذلك.
- تنفيذ الاستراتيجيات عبر حوار دائم لوحدات (SBU).

مراحل التخطيط الإستراتيجي:

**يمر التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المراحل كما يلي:**

1 الرؤية والتصورات:

وهذه المرحلة هي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عملية وضع الخطط الإستراتيجية والتكتيكية، وتشتمل هذه المرحلة على إجابات الأسئلة التالية:

- ما هو وضع المؤسسة بعد 5-15 سنة؟.
- ما المنتجات أو الخدمات التي تنتجها وتقدمها المؤسسة؟.
- من هم منسوبو المؤسسة؟ وما هى مؤهلاتهم؟.
- ما هي ميول الموظفين وطبائعهم؟.
- ما القيم المشتركة للمؤسسة ومنسوبيها؟.
- ما هي بيئة العمل في المؤسسة؟.
- ما هي نظرة المستفيدين من المؤسسة؟
- ما هو وضع المجتمع خارج المؤسسة؟.
- ما هو تأثير الخدمات التي تقدمها المؤسسة على المجتمع؟.

2 تحليل الوضع الحالي للمؤسسة:

وهذه المرحلة تشمل عمل دراسات تحليلية تغطي المحاور التالية:

أ - هموم المنشأة: ويتضمن ذلك ما يلي:

- تحليل نقاط الضعف لدى المؤسسة: والتي يمكن أن تؤثر سلبا على مقدرتها والقيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها.
- التأكد من تحديد مسببات الضعف وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات، "فإن عمق التحليل في هذه المرحلة سيساعد مستقبلا في عمليات وضع الخطط الإستراتيجية".

ب- تحليل الفرص الخارجية:

في هذه الخطوة ينبغي النظر بمنظار رجل الأعمال وليس بمنظار المدير أو المسؤول، ويتم هنا ترتيب الفرص بحسب أهميتها مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- توفر الموارد والطاقة البشرية للاستفادة من هذه الفرص.
- العائد الذي ستجنيه المؤسسة في مقابل ما تستثمره من وقت وجهد في محاولة استغلال هذه الفرص.
- الفائدة المرجوة هل هى عاجلة أم آجلة؟.
- درجة التأثير السلبي نتيجة شغل بعض موارد المؤسسة في محاولة استغلال الفرص.

ج- حصر نقاط القوة لدى المؤسسة:

ويشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة لدى المؤسسة، ومن ثم ترتيبها حسب درجة تفرد المؤسسة بها، وإمكانية استغلالها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة.

د- تحديد التهديدات الخارجية:

انطلاقا من الواقع الحالي والظروف التي تحيط بالمؤسسة يتم تدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمؤسسة ويتسبب في عجز المؤسسة عن تحقيق أهدافها، وعلى سبيل المثال فمن أهم تلك التهديدات:

- تردي الأوضاع الاقتصادية في المجتمع.
- توسع المنافسين في السوق.
- صدور لوائح وأنظمة لا تخدم نشاط المؤسسة.

3 تحديد رسالة المؤسسة:

توضح رسالة المؤسسة الخدمات والمنتجات التي تقدمها والأهداف المتعلقة باستمراريتها ونموها بغرض تحقيق الأتي:

- الاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها.
- تحديد الطرق الصحيحة لاستغلال موارد المؤسسة.
- التعبير عن الروح والقيم للعمل داخل المؤسسة.
- تيسير عملية ترجمة الأهداف إلى خطط وعمليات تكتيكية.

4 وضع الأهداف:

وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والغايات التي تحقق رسالة المؤسسة، مع مراعاة أن تتمتع هذه الأهداف بالخصائص التالية:

- أن تكون محددة وواضحة.
- أن تكون قابلة للقياس، بحيث يحتوى الهدف بعض الأرقام التي تشير إلى ما يراد تحقيقه.
- أن تكون ممكنة ولا يصعب تنفيذها.
- أن تكون واقعية، تسمح الموارد المتاحة حاليا والمتوقعة مستقبلا بتحقيقها.
- أن يكون الوقت مناسبا للتنفيذ.

5 وضع الخطط الإستراتيجية الناجحة:

**بداية يمكن القول أن نجاح الخطط الاستراتيجية يتطلب الأتي:**

- وصف دقيق للعملية بأكملها بحيث يمكن قياس مدى تنفيذها.
- تحديد القائمين عن تنفيذ هذه العملية.

- تحديد الزمن المتوقع لتنفيذ المهمة المطلوبة.
- تحديد وتوفير الدعم المطلوب لانجاز الهدف بنجاح.
- تحديد أسلوب جيد للمراقبة والمتابعة والتنفيذ.

وينبغي في هذه المرحلة محاولة الخروج بأكبر قدر ممكن من بدائل الخطط الاستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار لما يلي:

- مدى استفادة كل بديل من الموارد المتاحة.
- مدى تحقيقها لأكبر عائد مقابل احتمالات المجازفة.
- مدى استفادة كل منها من الفرص المتاحة للمؤسسة.
- مدى تلبية كل منها لاحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة.
- مدى اتساقها مع رسالة المؤسسة.

أوجه الترابط والاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي:

أولاً: أوجه الترابط بينهما:

مما سبق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو الخطوة اللاحقة لعملية الاستشراف المستقبلي، ذلك أن نسبة نجاح الخطط الاستراتيجية ستكون أكبر لو كانت مبنية على استشراف مستقبلي، بل أنه من المستغرب بناء خطة استراتيجية بدون أن يكون هناك خطة واضحة طويلة المدى، ولهذا نرى المسير الناجح ينتهج في عمله خطط لكل عمل يقوم به، سواء في الحاضر أو في المستقبل، بحيث يأخذ احتياطه من جميع القضايا والظروف التي تتأثر بها مؤسسته، ولا يسمح لهذه الظروف أن تؤثر سلبا على إدارته، لأنه وضع أهدافا محددة مقدما واستراتيجية دقيقة على بدائل واختيارات مدروسة، وحدد إجراءات العمل التي سيقوم بها في كل حالة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بينهما: وسوف يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم **3-2** لبيان الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي

| التخطيط الاستراتيجي | الاستشراف المستقبلي |
|---|---|
| التخطيط الاستراتيجي قد يمتد إلى خمس أو عشرة سنوات | الاستشراف المستقبلي يمتد إلى 25 سنة أو أكثر |
| عندما تتم عملية التخطيط الاستراتيجي، فإنه يتم التركيز على مجال معين لوضع الخطة له، كالتخطيط في المجال الاقتصادي، الأمني،... | يتطلب الاستشراف النظر إلى جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها... |
| التخطيط يلتزم بمستقبل واحد معين | الدراسات المستقبلية ترى المستقبل تعددياً مفتوحاً، أي إذا كان التخطيط يضيق من خيارات المستقبل، فان الدراسات المستقبلية تبتغى توسيعها ومن ثم فهي تجعل من الافتراضات الأساسية إشكالية |
| التخطيط عملية تتم من أعلى إلى أسفل | الدراسات المستقبلية تفاعلية تتضمن تعدد المشاركين قدر الإمكان |
| المخطط الاستراتيجي مهمته وضع خطة لتحقيق ذلك المستقبل. | خبير الاستشراف قادر على إعطاء بدائل واحتمالات المستقبل المتوقعة في مجال ما. |

# الفصل الرابع
# تنمية مهارات التفكير الاستشرافي
# لرسم المستقبل

يشتمل هذا الفصل النقاط التالية:

- ✍ مفهوم التفكير.
- ✍ أهمية تعليم التفكير.
- ✍ خصائص عملية التفكير.
- ✍ ما المقصود بالتفكير المستقبلي.
- ✍ العوامل المؤثرة في تكوين الفكر لدى الأفراد.
- ✍ الأنماط المختلفة لعقليات البشر.
- ✍ الذكاء وعلاقته بالتفكير.
- ✍ أساليب التفكير الاستشرافي الفعال.
- ✍ استبيان...هل أنت مفكر جيد؟

# الفصل الرابع

# تنمية مهارات التفكير الاستشرافي

# لرسم المستقبل

تمهيـد

التفكير الاستشرافي ليس ترفاً فكرياً بل هو نشاطا إبداعيا ومسـارا فكريـا متعـدد الـرؤى والأبعاد، ينطلق من دراسة الواقـع بكـل أبعـاده ومظـاهره، ليرسـم رؤى وأهـداف مسـتقبلية ويضـع بـرامج وخطـط عمليـة تسـاعد عـلى الانتقـال إلى المسـتقبل المنشـود، ويمتـاز التفكـير الاستشرافي بخصائص عديدة من أهمها، التمتع برؤية ذات أبعاد شمولية وعـدم الخـوف مـن المستقبل والتحليل الذكي لكل موقف نعيشه أو نتوقعه في المستقبل، ولقد وجه القرآن الكريم إلى بعض مهارات التفكير ومنها:

- **مهارة البحث والاطلاع:** في قوله تعالى (**قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا......**) [العنكبوت: 20]
- **مهارة التأمل والنظر:** في قوله تعالى (**قُلِ انظُرُواْ مَاذَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ........**) [يونس: 101]

- **مهارة السؤال:** في قوله تعالى (**فَاسْأَلُواْ أَهْلَ الذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لاَ تَعْلَمُونَ**.........). [النحل: 43]
- مهارة الاستنباط: في قوله تعالى (**وَإِذَا جَاءهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الأَمْنِ أَوِ الْخَوْفِ أَذَاعُواْ بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُوْلِي الأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنبِطُونَهُ مِنْهُمْ**...........) [النساء: 83]

إن ما سبق يؤكد على أهمية التفكير ودوره المؤثر والفعال في حياة الإنسان، وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى العديد من المفاهيم المتعلقة بعملية التفكير وكيفية تنميتها لمواجهة التحديات المستقبلية.

مفهوم التفكير:

لقد أدى التعقيد في عملية التفكير وتعدد جوانبه إلى تعدد مفاهيمه، وقد يرى بعض الباحثين أن السبب في ذلك ربما يرجع إلى الخلاف بين المدرسة السلوكية والمدرسة المعرفية، وإليكم بعض التعاريف الخاصة بعملية التفكير:

- **تعريف دي بونو** (De Bono): التفكير هو استكشاف متبصر للوصول إلى الهدف، وقد يكون هذا الاستكشاف "الفهم أو اتخاذ القرار أو التخطيط وحل المشكلات أو الحكم علي شيء ما".
- **تعريف** ماير (Myer): التفكير هو ما يحدث عندما يحاول الفرد أن يحلل مشكلة ما، بهدف الوصول إلى حلها.

التعريف العام للتفكير من قبل بعض الباحثين:

التفكير بمعناه العام، هو نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس والإدراك ويتجاوز الاثنين معاً إلى الأفكار المجردة، وبمعناه المحدد هو كل تدفق أو مجرى من الأفكار، تحركه أو تستثيره مشكلة أو مسألة تتطلب الحل، كما أنه يقود إلى دراسة المعطيات وتفحصها بقصد التحقق من صحتها، ومعرفة الآليات التي تعمل بموجبها.

أهمية تعليم التفكير:

أصبح التفكير هدفا من أهداف التربية في كثير من الدول، وعلى سبيل المثال فقد جنت اليابان ثمارا عظيمة بتنمية القدرات العقلية.

ومن العوامل التي دعت إلى الاهتمام بعملية التفكير وتنمية مهاراته ما يلي:

1- نتائج الدراسات والبحوث التربوية والنفسية (الذكاء ليس شرطا لتنمية مهارات التفكير).

2- نمو مهارات التفكير لا يرتبط بالعمر أو الدراسة أو كمية المعلومات؛ بل يتطلب برنامجا تدريبيا منظما.

3- تنمية مهارات التفكير تكسب الطالب القدرة على التأقلم مع قضايا العصر.

4- التفجر المعرفي والتقني يحتم تنمية مهارات التفكير بشكل مستمر.

خصائص عملية التفكير:

1- التفكير نشاط عقلي غير ملموس وغير مرئي.

2- التفكير يشتمل على مجموعة من العمليات المعرفية، كالتذكر والفهم والتخيل.

3- التفكير ينشأ من عوامل خارجية ويتم وفق عوامل داخلية تؤدي إلى السلوك الذي يحل المشكلة.

4- للتفكير مستويات متعددة تدل على قدرة الفرد على تنظيم معلوماته وتكامل خبراته.

5- يمكن تنمية التفكير عن طريق التدريب على مهاراته المختلفة.

6- عملية التفكير يمكن ملاحظتها وقياسها والتعرف على مدى نموها.

ما المقصود بالتفكير المستقبلي؟

يركز هذا الأسلوب من التفكير على المستقبل والأهداف، ولذلك فإن وجهات النظر نحو الأشياء تكون واسعة، فيركز على وضع معايير مرتفعة لتحقيق ما يهمه ويفيده شخصيا أو اجتماعيا أو عمليا، ويستند التفكير المستقبلي أو ما يسمى بالتفكير الاستشرافي

على عمليتي التفتح والتقبل العقليتين، وعليه فهو يرحب بتعدد وجهات النظر والبدائل الكثيرة عند مواجهة المشكلات التي تتطلب الحلول واتخاذ القرارات، ويبذل في ذلك جهداً كبيراً، كما يعتمد على الحدس أكثر من اعتماده على المنطق العقلي الرياضي، ولديه الميل للثقة في الآخرين، والاستمتاع بالمناقشات مع الناس ومشكلاتهم، وعدم الإقبال على مجادلات مفتوحة.

العوامل المؤثرة في تكوين الفكر لدى الأفراد:

يرى "ستيرنبرج" أن هناك عدة متغيرات على درجة كبيرة من الأهمية تسهم في تكوين وتشكيل أساليب تفكير الأفراد وهي:

1 الثقافة:

تساهم بعض الثقافات في تعزبز أساليب متنوعة من الثقافات الأخرى، وهناك العديد من الدول والمجتمعات التي تؤكد على الابتكار والإبداع، بينما توجد بعض المجتمعات الأخرى التي تركز على الانسياق وإتباع التقاليد.

2 النوع:

إن الجنس أو النوع مؤثرا مهما على أساليب التفكير، فقد وصف الذكور بأنهم مغامرون متفردون، مبدعون، تقدميون ومخاطرون. أما الإناث فتم وصفهم على أنهن حذرات، متعديات، لا يمِلْن إلى المخاطرة. وهذه الأنماط تعبر عن الإدراكات وليس عن الحقيقة، ولكننا عندما نكسب الصغار بعض المفاهيم والقيم ونربيهم على الانسياق لما يجب أن يصبحوا عليه، فنحن نكسبهم ونعدهم اجتماعيا في إطار إدراكاتنا، وليس في إطار من الواقع.

3 الخبرة السابقة:

من الضروري توافر المعلومات المتعلقة بمشكلة ما لدى أي شخص يريد أن يحلها.

4 التهيؤ العقلي:

يؤثر التهيؤ العقلي بعملية التفكير، فهو يساعد على حل مشكلة أو يعوق حلها، وذلك

تبعا لتأثير هذا التهيؤ، ويتم ذلك من خلال توجيهنا إلى إدراك العناصر الرئيسة لحل المشكلة، أو في إبعادنا عن إدراكنا لها. وقد يؤدي التهيؤ العقلي إلى تمسكنا ببعض الطرق القديمة المألوفة لحل المشكلات.

-5 الثبات الوظيفي:

يطلق علماء النفس على الجمود في استخدام الأدوات القديمة المألوفة وصعوبة اكتشاف طرق جديدة لاستخدامها مصطلح:"الثبات الوظيفي"، والذي يؤدي لجمود التفكير ويعوقه عن اكتشاف وظائف جديدة للأشياء تساعد على حل المشكلة في موقف آخر.

6 التحيز الانفعالي:

إن الميول والمعتقدات والاتجاهات الفكرية تؤثر بدرجة كبيرة في التفكير وحل المشكلات، كما أن للانفعال تأثير على التفكير، حيث يميل بالتفكير للتحيز والوقوع بالخطأ.

الأنماط المختلفة لعقليات البشر:

قسمت أفا بتلر Ava S. Butler في كتابها «تفكير الفريق» عقليات البشر تبعاً لصفاتهم إلى الأنماط التالية:

1 العقلية الرقمية:

الأشخاص الذين لديهم عقلية رقمية هم من يفكرون أفضل باستخدام الأرقام والحسابات، وينفرون من التفكير المجرد البحت. والمطلوب من يحسن التعامل مع هؤلاء أن يوفر لهم ما يحتاجونه من أرقام وإحصائيات ومقارنات ونسب.

2 العقلية البحتة أو النظرية:

الأشخاص الذين لديهم عقلية بحتة أو نظرية هم من يتوصلون إلى حلول أفضل إذا لم تثقلهم بالأرقام، ومن الأنسب على من يحسن التعامل معهم أن يستخدم الشرح النظري في النقاش أو الحوار معهم.

3 العقلية السمعية:

الأشخاص الذين لديهم عقلية سمعية هم من يحبـون أن يسـمعوا منـك، ويهملـون مـا يرسل إليهم من أوراق وتقارير. والمطلوب مـن يحسـن التعامـل معهـم أن يتنـاقش ويتحـاور معهم مباشرة.

4 العقلية البصرية:

الأشخاص الذين لديهم عقلية بصرية هم من يفضـلون التعامـل مـع التقـارير والأوراق المرسلة لهم أكثر من السماع، وهم يفكرون في الصـور والأشـكال والمجسـمات وألـوان الصـور؛ حتى يمكن الاستفادة من هؤلاء الأشخاص عليك أن توزع عليهم المستندات والبيانات الخاصة بالموضوع محل البحث، وأن يرفق أيضاً بعض الرسومات التوضيحية.

5 العقلية الحركية:

الأشخاص الذين لديهم عقلية حركية تهبط قدراتهم العقليـة والبدنيـة نتيجـة للجلـوس دون حراك لفترات طويلة، فيشعرون بالملل والنعاس، لذلك عليك إذا اتصلت بهؤلاء الأشخاص أن تملأ المكان بالحركة والمشي.

الذكاء وعلاقته بالتفكير:

هناك تكامل بين الذكاء والتفكير وهذا ما سوف نوضحه لاحقا بعد الانتهاء من تعريـف الذكاء، وإليكم أهم التعريفات التي قيلت في الذكاء:

**بينيه الذكاء:** عرف الذكاء بأنه قدرة عقلية عامة تبـدو في عـدد مـن القـدرات الفرعيـة المتمثلة في القدرة على التذكر والتفكير وحل المشكلات والمفردات. (الروسان، 2006).

**يعرف وكسلر:** الذكاء هو القدرة الكلية العامة على القيام بفعل مقصود والتفكير بشكل عقلاني والتعامل مع البيئة بكفاية. (الروسان، 2006).

**ويعرف ثورتديك:** الذكاء بأنه القدرة على عمل الاستجابات الملائمة، وقد ميز بـين ثلاثـة أنواع من هذه القدرة وحتى الذكاء المجرد والذكاء العملي والذكاء الاجتماعي. (تـوق، عـدس، قطامي، 2003).

**وتكمن العلاقة بين الذكاء والتفكير، فيما يلي:**

- التفكير هو مهارة التشغيل التي يتولى بها الذكاء معالجة معطيات الخبرة، وقد شبه دي بونو الذكاء والتفكير بالسيارة والسائق. فالسيارة هي قدرات وقيادتها مهارة، فالسائق الماهر يقود السيارة بفعالية عالية، والسائق غير الماهر قد يدمر أعلى السيارات قدرة، فالعلاقة بين التفكير والذكاء كعلاقة قيادة السيارة بالسيارة نفسها، فالتفكير هو الذي يقود الذكاء ويوجهه للوصول إلى الهدف.
- الذكاء ضرورة أساسية للتفكير الاستشرافي، إلا أن الحد الأدنى المطلوب من الذكاء يختلف من نشاط إلى آخر في المجالات المختلفة. فقد لوحظ أن الحد الأدنى للذكاء المطلوب في الإبداع العلمي (125) درجة ذكاء، في حين يكون بين (95 - 100) درجة ذكاء في الإبداع الفني، فتوفر الذكاء مطلب أساسي للاكتشافات والاختراعات العلمية والثقافية والتكنولوجية والفنية، لكن كيف نعرف درجة ذكائنا؟

اختبارات ومقاييس الذكاء:

تقدر الذكاء بدلالة درجة معينة تسمى نسبة الذكاء **IQ**

$$\text{نسبة الذكاء} = \frac{\text{العمر العقلي}}{\text{العمر الزمني}} \times 100$$

- **العمر العقلي:** هو مستوى الذكاء الذي بلغه الفرد في الوقت الذي طُبق فيه اختبار الذكاء بالقياس على أفراد آخرين من نفس عمره، وهذا المستوى يُعرف من خلال صحة إجابته على أسئلة المقياس.
- **العمر الزمني:** هو عمر الفرد الحقيقي بالسنوات والشهور وقت إجراء الاختبار عليه.

والجدول التالي يوضح نسب الذكاء طبقا لمقياس استانفورد بينيه:

جدول رقم **4-1** لبيان نسب الذكاء

| التصنيف | درجة الذكاء |
| --- | --- |
| عبقري | 196-160 |
| بين عبقري و ممتاز | 150-159 |
| ممتاز | 140-149 |
| بين الممتاز والجيد | 130-139 |
| جيد | 120-129 |
| متوسط مرتفع | 110-119 |
| متوسط | 100-109 |
| أقل من المتوسط | 90-99 |
| ذكاء بيني | 69-89 |
| تخلف عقلي جسيم | 20-0 |

أساليب التفكير الاستشرافي الفعال:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن تطبيقها عند الحاجة لتعلم التفكير الاستشرافي، ومنها ما يلي:

1 أسلوب العصف الذهني:

تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة طرح مشكله ما على مجموعه من الأفراد يتراوح عددهم بين (7-4) أفراد، بحيث يلتقي هؤلاء الأفراد في مكان معين أو عبر الانترنت لمدة 30 دقيقة تقريبا، ويطلب منهم توليد اكبر عدد ممكن من الأفكار والتي تمثل(حلول للمشكلة) بشكل عفوي وتلقائي وحر وفي مناخ غير نقدي لا يحد من إطلاق هذه الأفكار ثم يقومون بغربلة هذه الأفكار واختيار المناسب منها.

خطوات للعصف الذهني:

1- اختيار أحد الأعضاء لإدارة الجلسة بحيث يكون مسئول عن الأتي:

أ - تحديد هدف الجلسة.

ب- تدوين الأفكار.

ج- الوسائل والتقنيات المستخدمة.

د- تذكير الأعضاء بشروط العصف الذهني.

هـ - عرض تمهيد عن المشكلة.

2- يقوم المشاركين بتوليد الأفكار لإنتاج أكبر عدد من الأفكار، وكلما كانت غريبة كان أفضل.

3- يقوم المشاركين بتصنيف الأفكار ووضعها في فئات، ثم ترتيبها حسب أهميتها.

يقوم المشاركين بتقويم الأفكار لتعرف أفضلها لحل المشكلة، وينبغي أن يكون التقويم بعيدا عن النقد ويحكم على الفكرة من خلال المعايير: الأصالة - واقعية الحل - مدى مناسبة الوقت- التكلفة المادية والبشرية

أهمية العصف الذهني في تعليم التفكير:

1- نقل التركيز من التلقين إلى المستويات العليا للتفكير.

2- تدريب المشاركين على مهارة إنتاج أكبر عدد من الأفكار الجديدة.

3- طريقة لاستثارة التفكير وتحدي القدرات العقلية لدى الناس.

4- تدريب المشارك على الصراحة والوضوح والجدية.

5- زيادة وعي المشارك بمشاكل الحياة وطرق حلها.

6- منح الحرية المطلقة للتفكير وكسر الجمود الفكري.

الشروط الرئيسة لنجاح للعصف الذهني:

1- تجنب الحكم أو النقد للأفكار المطروحة أثناء عملية توليد الأفكار.

2- تشجيع الأفكار وتقبلها طالما تتعلق بالمشكلة.

3- التأكيد على كم الاستجابات لا كيفها.

4- الأفكار المطروحة ملك للجميع يمكن تعديلها أو دمجها بفكرة أخرى للخروج منها بفكرة جديدة.

معوقات أسلوب العصف الذهني:

1- **المعوقات الإدراكية:** تتمثل بتبني الإنسان طريقة واحده للنظر إلى الأشياء والأمور، ثم يرتبط بهذا النمط مطولاً ولا يتخلى عنه، فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء، كذلك قد يسعى البعض إلى افتراض أن هناك حلاً معيناً للمشكلات يجب البحث عنه.

2- **العوائق النفسية:** تتمثل في الخوف من الفشل، ويرجع هذا إلى عدم ثقة الفرد بنفسه وقدراته على ابتكار أفكار جديدة وإقناع الآخرين بها، وللتغلب على هذا العائق يجب أن يدعم الإنسان ثقته بنفسه وقدراته على الإبداع وبأنه لا يقل كثيراً في قدراته ومواهبه عن العديد من العلماء الذين أبدعوا واخترعوا واكتشفوا.

3- **التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين:** يرجع ذلك إلى الخوف من أن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية لأنه أتى بشيء أبعد ما يكون عن المألوف بالنسبة لهم.

4- **القيود المفروضة ذاتياً:** يعتبر هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة، ذلك أنه يعني أن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه وقت تعامله مع المشكلات.

5- **التسليم الأعمى للافتراضات:** هي عملية يقوم بها العديد من الأشخاص بغرض تسهيل حل المشكلات وتقليل الاحتمالات المختلفة الواجب دراستها.

6- **التسرع في تقييم الأفكار:** وهو من العوائق الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي، ومن العبارات التي عادة ما تفتك بالفكرة في مهدها وتصيب صاحبها بالإحباط ما نسمعه كثيراً عند طرح فكرة جديدة مثل: لقد جربنا هذه الفكرة من قبل وهي قديمة جداً.. من يضمن نجاح هذه الفكرة.. هذه الفكرة سابقة جداً لوقتها.. وهذه الفكرة لن يوافق عليها المعلم.

2 أسلوب حل المشكلات:

يقصد به مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد مستخدماً المعلومات والمعارف التي سبق له تعلمها، والمهارات التي اكتسبها في التغلب على الموقف (المشكلة) بأسلوب مختلف وغير مألوف بالنسبة له بهدف الوصول إلى حل جيد وسريع.

خصائص الخبرة في حل المشكلات:

يذكر الباحثون عددا من الخصائص العامة للشخص المتميز في حل المشكلات من أهمها:

1- الاتجاهات الإيجابية نحو المواقف الصعبة والثقة الكبيرة بإمكانية التغلب عليها.
2- الحرص على الدقة وفهم الحقائق والعلاقات التي تنطوي عليها المشكلة.
3- تجزئة المشكلة والعمل على تحليل المشكلات والأفكار المعقدة إلى مكونات أكثر بساطة.
4- التأمل في حل المشكلة، وتجنب التخمين والتسرع في إعطاء الاستنتاجات قبل استكمال الخطوات اللازمة للوصول إلى إجابات دقيقة.
5- يظهر الأشخاص المتميزون في حل المشكلات نشاطا، وفاعلية بأشكال متعددة.

كيفية تعلم مهارة حل المشكلات بطرق إبداعية:

تتصف مهارة حل المشكلة بطريقة إبداعية: بأنها مهارة تجعل المتعلم يمارس دوراً جديداً يكون فيها فاعلاً ومنظماً لخبراته ومواضيع تعلمه لذلك يمكن ذكر عدد من المسوغات التي تبرر أهمية التدرب على مهارة حل المشكلة كأسلوب للتعلم وهي:

- إن المعرفة متنوعة لذلك لا بد من تدريب الأفراد على أساليب مختلفة لمعالجة مجالات وأنواع المعرفة المختلفة.
- إن مهارة التدريب على التفكير تعد إحدى المهارات اللازمة التي ينبغي أن يتسلح بها أفراد المجتمع لمعالجة مشكلات مجتمعهم وتحسين ظروف حياتهم.
- إن مهارة حل المشكلات من المهارات الضرورية لمجالات مختلفة سواء كانت مجالات حياتية، أو أكاديمية.

- إن مهارة حل المشكلات مهارة تساعد المتعلم على تحصيل المعرفة بنفسه، وتزويده بآليات الاستقلال.
- إن مهارة حل المشكلة تساعد المتعلم على اتخاذ قرارات هامة في حياته وتجعله يسيطر على الظروف التي تعترض طريقه.

أنواع المشكلات:

**حصر ريتمان أنواع المشكلات في خمسة أنواع، استنادا إلى درجة وضوح المعطيات والأهداف:**

1- مشكلات تحدد فيها المعطيات والأهداف بوضوح تام.
2- مشكلات توضح فيها المعطيات، والأهداف غير محددة بوضوح.
3- مشكلات أهدافها محدد وواضحة، ومعطياتها غير واضحة.
4- مشكلات تفتقر إلى وضوح الأهداف والمعطيات.
5- مشكلات لها إجابة صحيحة، ولكن الإجراءات اللازمة للانتقال من الوضع القائم إلى الوضع النهائي غير واضحة، وتعرف بمشكلات الاستبصار.

**ويحدد المتخصصون عند تناولها للموضوعات والقضايا المطروحة على الأفراد، طريقتين لحل المشكلات، هما:**

(أ) طريقة حل المشكلات بالأسلوب العادي أو النمطي:

وطريقة حل المشكلات العادية هي أقرب إلى أسلوب الفرد في التفكير بطريقة علمية عندما تواجهه مشكلة ما، وعلى ذلك تعرف بأنها: كل نشاط عقلي مرن يتصرف فيه الفرد بشكل منتظم في محاولة منه لحل المشكلة، ومن المفترض أن يتبع فيها الخطوات التالية:

أ - إثارة المشكلة والشعور بها.

ب- تحديد المشكلة.

ج- جمع المعلومات والبيانات المتصلة بالمشكلة.

د- فرض الفروض المحتملة.

هـ - اختبار صحة الفروض واختيار الأكثر احتمالاً ليكون حل المشكلة.

(ب) طريقة حل المشكلات بالأسلوب الإبداعي:

تحتاج هذه الطريقة إلى درجة عالية من الحساسية لدى من يتعامل مع المشكلة خاصة عند تحديدها وتحديد أبعادها، وهي من الأمور التي لا يستطيع الأشخاص العاديون إدراكها، وذلك ما أطلق عليه أحد الباحثين "الحساسية للمشكلات"، كما تحتاج أيضاً إلى درجة عالية من استنباط العلاقات واستنباط المتعلقات سواء في صياغة الفروض أو التوصل إلى الناتج الابتكاري.

وهناك مجموعة من الخطوات التي يجب تطبيقها لحل المشكلات بطرق إبداعية وهي كما تظهر بالشكل 1-4.

**وفيما يلي نقدم شرح لبعض الخطوات المتبعة في هذا الأسلوب:**

(1) تحديد المشكلة واستيعاب طبيعتها ومكوناتها:

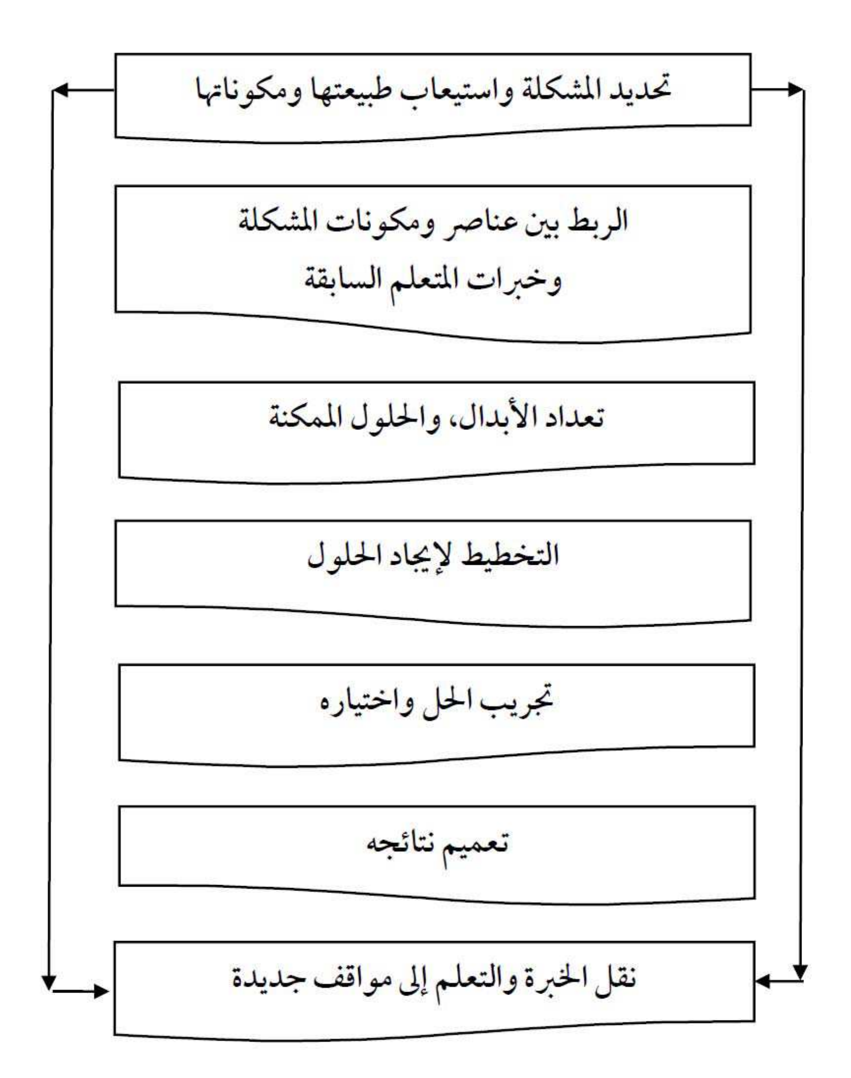
- يقوم المعلم عادة بعرض القضية التي يريد توظيفها في صورة مشكلة واضحة، وتكون المشكلة كذلك حينما يكون متوفر بها الشروط الآتية:
- صياغة المشكلة صياغة دقيقة، ومحددة، تتضمن متغيرات الموقف المطروح.
- استخدام كلمات دقيقة وسهلة، مستعملة لدى المتعلمين.
- صياغة كل العناصر المتضمنة في الموقف.
- تتضح العلاقة بين العناصر عندما تكون بسيطة وسهلة وقابلة للفهم.

(2) الربط بين عناصر ومكونات المشكلة، وخبرات المتعلم السابقة:

إن إيجاد الروابط بين عناصر المشكلة يتطلب من المتعلم أن يحدد العناصر بهدف جعلها أكثر أهمية على شاشة الذهن، حيث أن التفكير بمكوناتها قد يساعده على تحديد الإطار المعرفي الذي يطلب إليه استحضاره ذهنياً، لأنه يشكل المجال الذي سيتعامل معه.

**لذلك يمكن تحديد المهمات الجزئية التي ينبغي تحقيقها لدى المتعلم وهي كالآتي:**

أ - القدرة على الربط بين عناصر المشكلة، ويسأل المتعلم نفسه عادة أسئلة تتعلق بالمشكلة.




الشكل التوضيحي رقم **4-1** لبيان خطوات حل المشكلات

ب- القدرة على تحديد مكونات المشكلة.

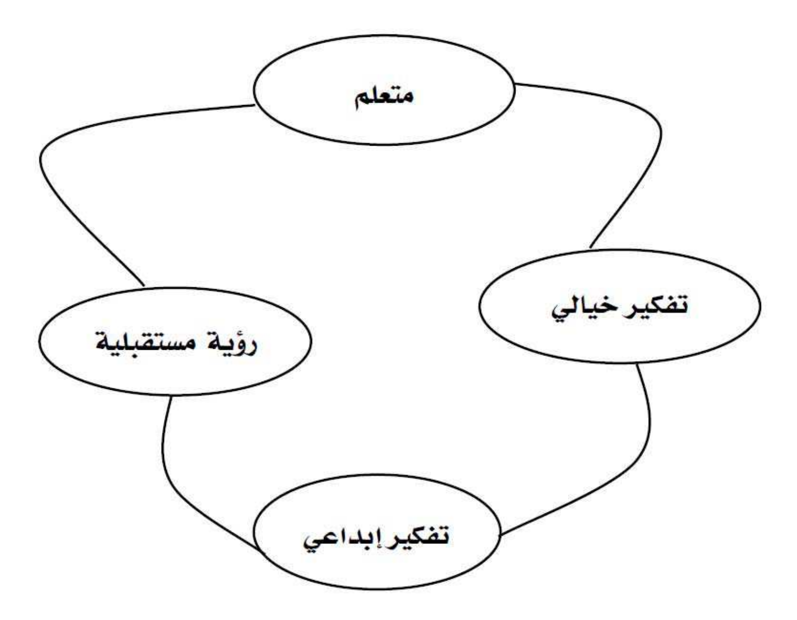
ج- القدرة على تحديد المتطلبات المعرفية.

أما الصور التي يمكن أن تعكس استيعاب المتعلم للمشكلة فهي كالآتي:

- أن يربط المتعلم بين العناصر بكلمات رابطة تسمى بوحدات الربط.

- أن يحدد المتعلم المكونات وما ترتبط به من معرفة وخبرات.
- أن يحدد المتعلم ما يحتاجه من معرفة أو خبرات.
- أن يقرر المتعلم مدى توافر المعرفة اللازمة لديه.
- أن يسعى المتعلم بنفسه أو المجموعة للحصول على المعرفة اللازمة من مصادرها.

**ويمكن تلخيص متطلبات نجاح حل المشكلات بطرق إبداعية من خلال الشكل التالي:**




شكل توضيحي رقم **4-2** لبيان متطلبات نجاح حل المشكلات بطرق إبداعية

(3) تعداد الأبدال والحلول الممكنة:

يقصد بالأبدال والحلول صور الحل الافتراضية، وهي عادة تستند إلى بعض الأدلة المنطقية الظاهرة أو المتضمنة في المشكلة، ويتأثر تعدد الأبدال ووفرتها بمجموعة من العوامل يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- توافر مخزون معرفي غني.
- توافر أسلوب معالجة جيد.
- تدريب المتعلمين في مواقف مختلفة لصياغة أبدال وحلول لبعض المشكلات التدريبية.

3 أسلوب معالجة الأفكار وتطويرها:

يعد التعليم بهذا الأسلوب من ابرز الأساليب التعليمية، حيث ينتقل المفهوم من حفظ المعلومة إلى تطويرها ويعتمد على أثارة دافعية المتعلم وحماسه للوصول للأفضل.

تعريفه:

هو أسلوب تعليمي يسهم في تطوير فكر المتعلم ويقوده نحو تنمية قدراته الإبداعية عن طريق توظيف معلوماته السابقة وإضافة زيادات تطويرية جديدة تجعل الفكرة أكثر تطورا ووضوحا وفائدة وتقبلا لدى الآخرين.

يتم هذا الأسلوب من خلال ممارسة المهارات التالية:

- مهارة إثارة الافتراض والتنبؤ.
- مهارة المرونة بالنظر للفكرة من أكثر من زاوية.
- مهارة التفاصيل عن طريق إضافة زيادات جديدة للفكرة.
- مهارة التخمين والحدس الذكي.

وهذا يتطلب من المتلقي أن يكون:

- واثقا من نفسه.
- صبورا.
- غير متسرع في عملية التطوير.
- أن يعتمد على التحفيز الداخلي أكثر من الخارجي.

خطوات هذا الأسلوب:

- تحديد الموضوع الذي ستتم معالجته فكريا بوضوح.
- تقديم الحلول المقترحة.
- معالجة فكرة الحل من خلال الإجابة على عدة أسئلة تسهم في تنمية التفكير.
- تطوير فكرة الحل من خلال إعداد قائمة لتطوير الأفكار تشمل التساؤلات التالية:

- هل يمكن تنفيذ هذه الأفكار؟

- ما المعوقات التي تقف أمام التنفيذ؟
- ما المتطلبات المادية والبشرية للتنفيذ؟
- هل ستجد قبولا من الآخرين؟

4 أسلوب التعلم بالاكتشاف:

يعتمد هذا الأسلوب على إعطاء المشارك دورا نشيطا في عملية التعلم من أجل اكتشاف المعلومة عن طريق إثارة تفكيره، ولقد دعى برونر إلى التعلم الاكتشافي، حيث يعتبره مطلب تربوي مهم في عصرنا هذا، بينما يرى جليزر ومكنر أنه قديم عرف بالطريقة الاستقرائية، وتعتمد النظرة السيكولوجية التي استند إليها دعاة التعلم الاكتشافي على البحوث التجريبية الحديثة في مجال تكوين المفاهيم وحل المشكلة.

تعريفه:

أسلوب تعليمي يهدف إلى منح المتعلم الوصول إلى النتائج المتوخاة بناء على المعلومات المعطاء، مستخدما مهارات تفكيرية متعددة كالاستنتاج، والتحليل، التركيب..، ويجب على المعلم أن يوجه اهتمامه إلى:

- الخبرات التي يجب تعلمها (الأهداف).
- طرق تنظيم المعلومات (تخطيط المادة المقدمة).
- طرق تنظيم الخبرات التعليمية (استراتيجيات التعليم).
- طبيعة الإثابة والتغذية الراجعة (التقويم).

خصائص التعلم بالاكتشاف:

- تقييد دور المعلم في الموقف التعليمي عند التنظيم والتوجيه.
- المتعلم هو محور العملية التعليمية.
- توجيه المتعلم إلى الاستفادة من خبراته عن الموضوع.
- أن يستخدم مهارات التفكير العليا.

خطواته:

- تحديد الأهداف إجرائيا.
- إجراء التقويم القبلي للتعرف على خبرات المتعلم.
- استثارة تفكير المتعلمين بعدد من الأسئلة المفتوحة.
- فتح المجال للمتلقي لممارسة النشاطات التعليمية لاكتشاف المعلومة.
- إجراء التقويم البعدي لتعرف مدى تحقق الأهداف.

ايجابياته:

- يسهم في تنمية مهارات التفكير العليا.
- يكون اتجاه ايجابي لدى المتلقي عن البحث العلمي.
- يحمل الطالب مسئولية تعلمه.
- ينمي مهارات الاتصال الاجتماعي.
- اكتشاف الطالب للمعلومة تزيد ثقته بنفسه.

سلبياته:

- صعوبة استخدامه مع تزايد الأعداد.
- لا يتناسب مع محدودي الفكر.
- يحتاج إلى نوعية خاصة من المعلمين المدربين.
- قد يسبب الإحباط لدى الطلاب في حالة عدم الوصول إلى النتيجة.

5 برنامج الكورت **CORT**:

يتكون برنامج الكورت من (6) وحدات تعليمية تغطي جوانب عديدة للتفكير، وهي:

- توسيع مجال الإدراك
- التنظيم
- التفاعل
- الإبداع

- المعلومات والمشاعر
- الفصل

وهو برنامج ينمي لدى المتعلمين مهارات عملية تطلبها الحياة الواقعية، وتؤهلهم أن يكونوا مفكرين فاعلين ومتفاعلين في الوقت نفسه، وهذا البرنامج مصمم على شكل دروس أو وحدات مستقلة تخدم كل منها أهدافًا محددة، مما يسهل على المعلمين فهمها وتقديمها للمتعلمين بصورة متدرجة.

كما أن الكورت يعد من البرامج الحديثة لتعليم التفكير التي أثبتت نجاحًا وفاعلية في العديد من الدول.

ومن مميزات برنامج الكورت أنه يوسع إدراك المتعلمين ويساعدهم على تنظيم المعلومات وحل المشكلات، كما يكسبهم أدوات تفكير متحركة تعمل بشكل جيد في جميع المواقف، كما يتيح لهم التحرك بوعي تام من أنماط التفكير المتعارف عليها لرؤية الأشياء بشكل أوضح وأوسع ولتطوير نظرة إبداعية أكثر في حل المشكلات.

ويهدف برنامج الكورت إلى تعليم مهارات التفكير، ويضم (60) درسًا في التفكير وهي مقسمة إلى ستة (6) أجزاء يحتوى على عشرة دروس ويضم الجزء الواحد كتابًا للمعلم وعشرة أوراق للمتعلمين أو ما يقصد بها (بطاقات عمل)

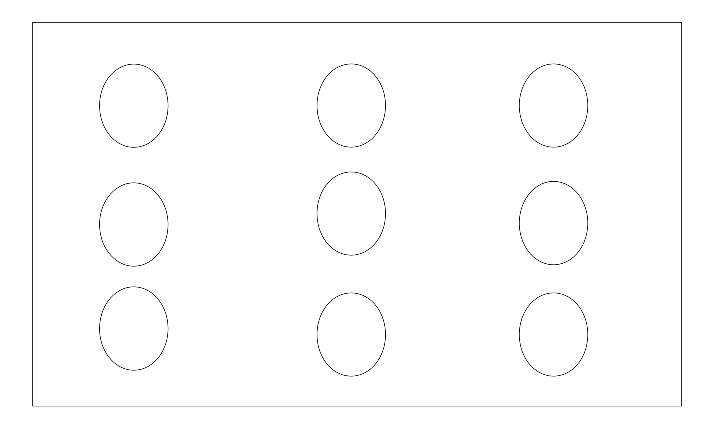
**أجزاء برنامج الكورت كالتالي:**

- الجزء الأول: توسيع الإدراك.
- الجزء الثاني: التنظيم.
- الجزء الثالث: التفاعل.
- الجزء الرابع: الإبداع.
- الجزء الخامس: المعلومات والمشاعر.
- الجزء السادس: العقل.

ولقد طبق البرنامج على مختلف المراحل التعليمية، وتوزعت دروس البرنامج الستين على وحدات البرنامج الست والمذكورة أعلاه، ولعل أهم وحدة من وحدات برنامج كورت هي الوحدة الأولى (توسيع الإدراك) التي يفترض أن تدرس أولا، فإنه يمكن أن يطبق أي جزء آخر دون ترتيب معين فهو ليس مبنيًا بشكل تسلسلي هرمي، حيث يمكن البدء بأي جزء لأن كل جزء مستقل عن الآخر.

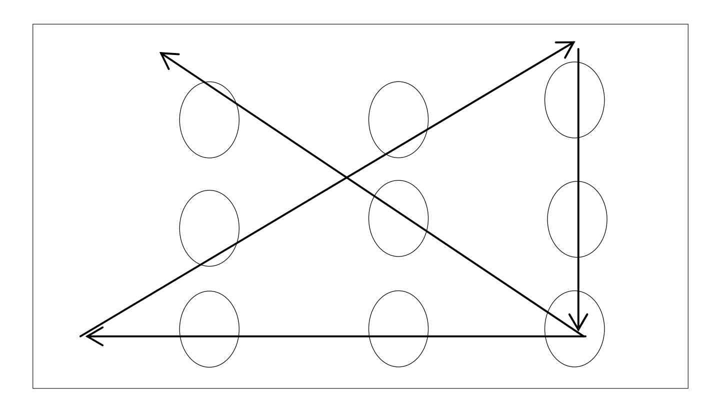
ولتقديم صورة أوضح لمكونات الوحدات، سوف نعرض نموذجًا للدروس المتضمنة في الوحدة الأولى على سبيل المثال، تحتوى جوانبا متعلقة بموضوع توسيع الإدراك لدى الدارس، حيث يتم فيها تدريب المتعلمين على التفكير في جميع جوانب المشكلة المطروحة بكل الطرق الممكنة، ومن ثم تأخذ النتائج المترتبة على كل اختبار بالنظر إلى كل الأهداف المتحققة، وهذا يعني أن الإنسان يفكر عادة وفق قيود وحدود ترتبط بأسلوبه في التفكير، فهو محصور في أنماط روتينية تقليدية مقيدة، وإن بقاءه ضمن هذه الدوائر يحرمه من فرص الاكتشافات والبحث خارجها، علمًا بأن هناك أساليب أخرى غير تلك التي يستخدمها، وهناك أشياء أخرى غير تلك التي تدركها، وأن نخرج عن هذه الدائرة.

ولعل مثال النقاط التسع يوضح أهمية الخروج عن نطاق الإدراك المألوف، حيث أن المطلوب هو أن نصل بين هذه النقاط باستخدام أربعة خطوط مستقيمة دون أن ترفع القلم ولا يمكن حل هذه المشكلة من خلال طرق التفكير التقليدية، فلابد من الخروج عن النطاق المدرك كما يظهر مما يلي:



لاحظ أننا ذهبنا خارج النقاط أكثر من مرة حتى نستطيع الوصول إلى الحل.

وهذا يعني أننا بحاجة إلى توسيع نطاق إدراكنا حتى ننجح في حل المشكلات التي تواجهنا.



مميزات برنامج الكورت:

يتميز برنامج كورت لتنمية مهارات التفكير بالأتي:

- يعد من أشهر برامج التفكير على مستوي العالم.
- يحتوي كل نواحي التفكير التي تهم الفرد في حياته اليومية.
- يهدف إلى إعداد المتعلم للحياة بأسلوب فريد وأكثر ذكاء.
- يخلو من الاختبارات التقليدية، لأن الهدف منه هو التعلم والتطبيق، وليس التأكد فقط من الفهم.
- لا يعتمد على قدرة المتعلم في التحصيل العلمي.
- يتوافر لديه عدد من أدوات التقويم اللازمة لفحص مستوى التعبير في تفكير المتعلمين.
- يربط المتعلم بحياته اليومية مما يجعله قادرًا على إدراك أهمية تنمية التفكير.
- يكسب المتعلم أدوات تفكير متحركة تعمل بشكل جيد في جميع المواقف.
- يتيح للمتعلمين التحرك بوعي تام من أنماط التفكير المتعارف عليها لرؤية الأشياء بشكل أوضح وإيجاد حلول إبداعية.

خطوات تنفيذ دروس برنامج الكورت:

1- عرض المهارة باستخدام بطاقة العمل المقدمة من المعلم للدارس.

2- إعطاء أمثلة لتوضيح طبيعة المهارة بهدف التفاعل والمناقشة.

3- تقسيم الطلبة إلى مجموعات من 6-4 وتكليفهم بالتدريب على مهمة محدودة في بطاقات العمل لمدة ثلاث دقائق.

4- الاستماع إلى ردود فعل المجموعات على المهمة التي قاموا بها.

5- تكرار العملية بالتدريب على مهمة أخرى من بطاقة العمل.

6- تدعيم عملية تنفيذ المهمة باستخدام النقاط الإجرائية في بطاقة العمل.

7- إعطاء نشاط منزلي واستخدام أحد بنود المشاريع الواردة في بطاقة العمل لهذا الغرض.

ويفترض في نهاية الجزء الأول من البرنامج أن الدارس قد أصبح قادرًا على التفكير من خلال منظور إدراكي واسع، وأن يراعي جميع العوامل والجوانب المتعلقة بالموضوع.

استبيان

هل أنت مفكر جيد؟

ضع إشارة (✓) أمام درجة الموافقة التي تعبر عن رأيك في كل عبارة مما يلي، علماً بأن الهدف من وراء هذا الاستبيان والذي قمت بإعداده من أجلك هو تعرف مدى قدرتك في جلب الأفكار الإبداعية، من خلال اتباع التعليمات الآتية:

1- أعط لنفسك (2) درجة في حالة الإجابة بـ (أوافق).

2- أعط لنفسك (1) درجة في حالة الإجابة بـ (أحياناً).

3- أعط لنفسك (صفر) في حالة الإجابة بـ (لا أوافق).

| م | العبـــارة | درجة الموافقة | | |
|---|---|---|---|---|
| | | أوافق | لا أوافق | أحياناً |
| 1 | أرى أن الرسومات التوضيحية تعد وسيلة جيدة لشرح العديد من الموضوعات المعقدة والتي تحتاج للكثير من الوقت في التفكير. | | | |
| 2 | بصفة عامة أستطيع أن استوعب الأفكار الجديدة بطريقة أفضل عن طريق ربطها وإرجاعها للأنشطة الحالية أو المستقبلية. | | | |
| 3 | عندما أبدأ العمل في مشروع جماعي،فأكثر الذي يهمني تنظيم المشروع وترتيبه وعدم توقفه. | | | |
| 4 | عندما يكون هناك جدال بين أشخاص على فكرة ما فأني أميل إلى تفضيل الجانب الذي يعبر عن الفكرة بشكل فعَال ومختصر. | | | |
| 5 | اعتقد أن شيئاً ما يكون صحيحاً لو انه يبدو منطقياً وعلمياً. | | | |
| 6 | إذا طلب مني أن أقوم بعمل (بحث) فمن المحتمل أن أبدأ بالتمهيد والمفاهيم العامة. | | | |
| 7 | لو طلب مني جمع المعلومات من أشخاص عن شيء يهم المجتمع، فسوف أفضَل أن أطلب منهم تزويدي بالمعلومات التي لديهم ولها صلة وثيقة بالموضوع. | | | |

| م | العبـــارة | درجة الموافقة | | |
|---|---|---|---|---|
| | | أوافق | لا أوافق | أحياناً |
| 8 | عندما أقرأ مقالة في مجلة أثناء وقت فراغـي، فمـن المحتمـل أن تكون عن كيف يحل الشخص مشكلة شخصية أو اجتماعية. | | | |
| 9 | عند قراءة تقرير في العمل، سوف انتبـه أكـثر إلى صـدق النتـائج الخاصة بالبيانات التي تم تخزينها. | | | |
| 10 | عندما يطلب مني إنجاز عمل معين فأول شيء أريد معرفته هـو ما تأثيره على الأعمال الأخرى التي يجب إتمامها. | | | |
| 11 | عادةً،أتعلم أكثر عن كيف أقـوم بعمـل شيء جديـد وذلـك مـن خلال ان يكون هناك من يوضح لي كيفية القيام به. | | | |
| 12 | بصفة عامة، أميل أكثر إلى أن أكتشف طرق أفضل وأحدث. | | | |
| 13 | لو خضعت لأحد الاختبـارات فـأنني سأفضـل تقريـر موضـوعي يغطي الخلفية النظرية للموضوع والبحوث التي أجريت عنه. | | | |
| 14 | إذا قرأت كتاباً خارج مجال تخصصي، فالاحتمال الأكـبر أن يكـون ذلك بسبب الرغبة في زيادة المعرفة العامة. | | | |
| 15 | عندما اقرأ مقالة عـن موضـوع مثـير للجـدل، أفضـل أن يلخـص المقال القضايا المتضمنة بطريقة منطقية. | | | |
| 16 | الأشخاص الذين احترم قـدراتهم مـن المحتمـل أن يكونـوا كتـاب واستشاريون. | | | |
| 17 | بصفة عامة،أجـد فكـرة مـا نافعـة إذا كانـت لهـا تطبيـق عمـلي ملموس. | | | |
| 18 | إذا تعرضت لمشكلة فنية لأول مرة،فيجب عليّ أن أحـاول أيجـاد أحسن إجراء لحلها. | | | |
| 19 | عند رؤية الإعلانات تجذب انتباهي الإعلانات التي تحتوي عـلى معلومات دقيقة. | | | |
| 20 | يلاحـظ أن المفكـرون يسـتخدمون ألفـاظ القصـص في بعـض المواقف. | | | |

| م | العبـــارة | درجة الموافقة | | |
|---|---|---|---|---|
| | | أوافق | لا أوافق | أحياناً |
| 21 | عندما أعمل شيئا مع كثرة من الناس يستهويني أن أفعله بطريقة مبتكرة. | | | |
| 22 | أكثر ما يضايقني أن تجمعني الظروف بأشخاص سطحيون في تفكيرهم. | | | |
| 23 | أعتقد أن المثقفون لهم أساليب وأفكار غير عادية. | | | |
| 24 | أرى أنه لا توجد ملكية للأفكار، فالفكرة المطروحة تصبح ملك الجميع | | | |
| 25 | دائما أجعل من المشكلات التي تواجهني فرصة جديدة لاستمطار الأفكار | | | |

مفتاح الاستبيان:

- **أقل من 25 درجة:** أنت لا تدرك أهمية التفكير وأثره في حياة الإنسان، وبالتالي فأنت على الطريق الخطأ وتفتقر للمهارات الإبداعية التي تقودك إلى النجاح والتميز. راجع نفسك وتطور أفكارك بالتدريب والقراءة والبحث لتصنع مستقبلك من جديد.
- **25: 38 درجة:** أنت تدرك أهمية التفكير الابتكاري، ولكن لا تملك الطرق التي تجعلك قادرا على توليد الأفكار الجديدة.
- **39 درجة فأكثر:** أنت شخص مفكر بطبيعتك، تأخذ وقتا كافيا للتفكير بهدف الوصول للأفكار المبتكرة والملائمة لكافة الأحداث، فواصل طريقك لتحصد التميز الدائم.

# الفصل الخامس

# دور القيادة الملهمة في

# تعزيز ثقافة الاستشراف المستقبلي

يشتمل هذا الفصل النقاط التالية:

- من هو القائد الملهم؟
- المهارات الداعمة للقيادة الملهمة:
  - ✓ أولا: كيف تختار موظفيك؟
  - ✓ ثانياً: كيف تعطي الأوامر؟
  - ✓ ثالثاً: كيف تتخذ القرارات؟
  - ✓ رابعاً: كيف تتعامل مع التغيير؟
  - ✓ خامساً: كيف تفوض المسئوليات؟

# الفصل الخامس

# دور القيادة الملهمة في

# تعزيز ثقافة الاستشراف المستقبلي

## مدخــل

القيادة الملهمة هي الحلم الذي يطمح إليه الكثير من قادة المؤسسات ولا يحظـى بـه إلا القليل منهم، فالقائد الملهـم لديـه رؤيـة واضـحة يسـتطيع مـن خلالهـا أن يـرى المـاضي ويـتعلّم مـن أخطائـه ونجاحاتـه، ويعـيش الحـاضر بكـل تفاصـيله ويبـدع فيـه، ويسـتعد للمستقبل بكل تحدياته وغموضه، فالرؤية المستقبلية مهمة جداً لأنها هي المحفز للانطلاق في الحياة، ولو لاحظنا كيف ربط النبي صلى الـلـه عليه وسلم أمته برؤية أخرويـة واضـحة، وهي دخول الجنة وشوّقنا إليها، ومن ضوابط نجاح رسم الرؤية كما يذكر بعض المتخصصون: الخيال البصري، وهو القدرة على إنشـاء الصـورة الواضـحة المحـددة، ومـن جانـب أخـر فـإن القيادة الحقيقية تكمن في القدرة على إدارة البنية الهيكلية المتكاملة للمؤسسة والتفاعل بـين أقسامها وعناصرها روحياً وعاطفيـاً وفكريـاً لتحقيـق الأهـداف المرسـومة، آخـذة بالاعتبـار واقعها والبيئة المحيطة بها ورضا أفرادها العاملين فيها، وأولئك الذين يقفـون خارجهـا مـن

الذين ينظرون إليها بعين الاعتبار والتقدير، أو المنافسين الذين يسابقونها في ميادين العمل، وبالتالي فهي تتمركز على الفكر والطاقة الروحية للأفراد والتعاون والمحبة المتبادلة بين الجميع، وأخيرا يمكن القول أن القادة الملهمون، هم فقط ذوي العزائم الصلبة والأفكار العظيمة الذين يجيدون فن صناعة النجاح.

من هو القائد الملهم؟

القائد الملهم هو من يختار الأسلوب والطريقة التي تناسب الزمان والمكان والمجتمع الذي ينتمي إليه، ويقوم بإجراء تغيير نوعي في المؤسسة وفي أتباعه بهدف الحفاظ على النجاح والتطوير المستمر.

ويشير بعض علماء الإدارة إلى عدد من السمات التي تميز القائد الملهم عن غيره من القادة، نذكر منها:

1- القائد المهم لديه عبقرية كبيرة في اختراع الأفكار والبدائل.
2- القائد الملهم يرى أن المبرر من وجوده هو تغيير من حوله للأفضل.
3- القائد الملهم لديه رؤية ثاقبة وثقة عالية وإصرار ذاتي لتحقيق رسالته.
4- القائد الملهم لديه حضور ونشاط واضح يمنحه القدرة على الإبداع.
5- القائد الملهم ممثل عظيم.. يبدع في طرح أفكاره وإقناع الغير بها.
6- القائد الملهم لديه اهتمام عالي ورعاية خاصة لكل من حوله خاصة الضعفاء منهم.
7- القائد الملهم لديه دافعية أقوى وأداء يفوق المتوقع منه.
8- القائد الملهم شخص شجاع محب للمخاطرة المحسوبة.
9- القائد الملهم يتنبأ بالمستقبل ولديه قدرة رائعة لرؤية الاحتمالات.

والجدول التالي يعرض بعض النماذج التي ضربت المثل في القيادة الملهمة وهي كالتالي:

جدول رقم **5-1:** أمثلة لمشاهير القادة الملهمين ورؤياهم الإستراتيجية

| الاسم | الشركة | الرؤية الإستراتيجية |
|---|---|---|
| ستيفن جبز Steven Jobs | آبل للكمبيوتر | تبسيط الكمبيوتر وإتاحته لكل الناس |
| تشالزسكواب Charles Schwab | تشالز سكواب | تقديم خدمات مالية عالية الجودة للعملاء بتكلفة معقولة |
| هرب كهلر Herb Kelleher | ثاوث وست إيرلاينز | تقديم خدمات ممتازة وقيمة عالية للمسافرين الجويين |
| ماري كي آش Mary Kay Ash | ماري كي كوزمتكس | تحسين مستوى ثقة النساء بأنفسهن عن طريق بناء استقلالهن المالي وتقديم أدوات تجميل ممتازة |
| روبير موردوح Rupert Murdoch | نيوزكوربوريشن | تقديم وسيلة جيدة لحصول الناس في العالم كله على الأخبار الدقيقة |
| والت ديزني Walt Disney | شركة والت ديزني | تقديم مواد تسلية عالية الجودة للأسر في كل العالم. |

المهارات الداعمة للقيادة الملهمة:

هناك العديد من المهارات الداعمة لعملية القيادة بشكل عام والقيادة الملهمة بشكل خاص، ويمكن تعرفها من خلال الإجابة على بعض الأسئلة المهمة لكل قائد يبحث عن التميز، وإليكم هذه الأسئلة:

1- كيف تختار موظفيك؟
2- كيف تعطي الأوامر؟
3- كيف تتخذ القرارات؟
4- كيف تتعامل مع التغيير؟
5- كيف تفوض المسئوليات؟

أولا: كيف تختار موظفيك؟

إن اختيار وتوظيف الأشخاص المناسبين، هو سر بناء أي مؤسسة ناجحة، وربما يبدو الأمر بسيطاً إلا أنه من الصعب أن تعرف من سينجح بناءً على قراءة السيرة الذاتية في عدة ثواني، أو حتى الثلاثون دقيقة والتي تقضيها في مناقشة طالب الوظيفة أثناء المقابلة الشخصية، لذا ننصحك باختيار الموظف الذي تتوفر فيه السمات الآتية، وذلك بغض النظر عن مجال عملك أو ما هي منتجاتك، فتلك المؤهلات فقط تكفي لبناء فريق ناجح.

1- **العزم**: فعندما تصبح الأمور صعبة، وتتراكم العقبات، وتكون المصادر نادرة، يجد الأشخاص ذوي العزيمة طريقة لإنجاز المهام. بدلاً من التركيز على إمكانية الفشل، حيث ينطلقون للعمل بقوة. وينفذون الأمر بالكثير من الإبداع والحماس.

2- **الميل للتعاون**: يتميز الأعضاء الفعالين بقدرتهم على العمل مع غيرهم بشكل متناسق لتحقيق أفضل النتائج للفريق بشكل عام، وللشركة بشكل خاص. فهم يقومون بمد يد المساعدة ويساهمون في تبادل أفكارهم مع غيرهم وإعطاء وجهة نظرهم، بالإضافة إلى إضفائهم شيء من الإيجابية على جو الفريق والرفع من معنوياتهم. إن الأعضاء الفعالين بالفريق هم الذين يقدرون أهمية العمل الجماعي وأنه أساس وجود الفريق الفائز.

3- **الفضول**: واحد من قيمنا الأساسية هو التعلم، وكلما كان الشخص فضولياً، كان أكثر انفتاحاً للتعلم، فالفضوليون دائما يبحثون عن معلومات جديدة تأهلهم للتميز والتفوق على الآخرين، وذلك قد يفتح مجالا للمنافسة في العمل والرغبة في الوصول للتميز.

4- **الحماس**: يساهم العضو الفاعل في رفع معنويات فريقه ودفعه لمعدل حماس أعلى وفتح شهية كل عضو على العمل.

5- **الجاهزية**: يتميز عضو الفريق الفاعل بجاهزيته واستعداده الدائم لأي موقف، وعلى سبيل المثال فهو لا يحضر أي اجتماع إلا وقد جهز له قاعدة كافية من المعلومات عن الأمور التي سيتم التطرق لها في ذلك الاجتماع، حتى يتمكن من الخوض في حلقة النقاش التي ستدور هناك بشكل كامل...

6- **الثبات**: يتحلى أعضاء الفريق الفعاليين بالعزيمة والثبات تجاه تحقيق أهداف فريقهم بغض النظر عن العراقيل التي تواجههم، فهم يعملون بجدية ليتخطوا تلك العقبات كما لا يسمحون لأي شيء أن يقف في طريقهم ويثنيهم عن إتمام مهمتهم مهما اشتدت الصعوبة عليهم، وهم يتميزون بقدرتهم على توجيه طاقات الفريق نحو النتيجة المرغوبة.

7- **القدرة على التأقلم**: يتميز عضو الفريق الفعال بقدرته على التأقلم مع التغيرات الجذرية التي قد تطرأ على الشركة أو على فريقه في بعض الأحيان، وذلك بسب تمتعه بالعقل المنفتح والمبدع الذي يمنحه القدرة اللازمة على تقبل التغير وتحليل جوانبه المختلفة ليحوله إلى شيء إيجابي يدر عليه الفائدة والنجاح، فمن أهم متطلبات التأقلم هي قدرة المرء على تغييره لأسلوبه الخاص في إدارة الأمور بتبنيه أسلوب جديد يتماشى مع التغير الذي طرأ على الجو العام، بالإضافة إلى قدرته على تقبل واستيعاب التغير الذي حدث على المجموعة التي يعمل معها وعلى ديناميكاتها، حيث يتمتع ذلك العضو بمرونته وقدرته على تقبل التغير وتعديله لطريقة تفكيره بشكل يستوعب وجهات النظر المختلفة للحصول على أفضل النتائج في جميع مساعيه، ويمكن وصف عضو الفريق الفاعل بالشخص الذي يتمتع بالأمن العاطفي الكافي الذي يحول من زعزعة ثقته بنفسه كلما حصل تغير أو وجهت إلية وجهة نظر مختلفة.

8- **حل المشاكل بفاعلية**: يتمتع عضو الفريق الناجح بمهارة عالية في حل المشاكل، فهو يواجه المشكلة بشكل بنَّاء يتسم بالإبداع والفاعلية حيث يقوم بدراسة الإيجابيات والسلبيات التي قد تنتج من مجموعة الحلول التي خرج بها، كذلك هو الشخص الذي يسعى إلى أخذ الحلول التي تدر الفائدة الكبرى على الشركة أو الفريق والتي تتناسب مع الإمكانيات والمصادر المتاحة له.

ثانياً: كيف تعطي الأوامر؟

تعرف الأوامر بأنها: القرارات التي يصدرها القائد، ويطلب من مرءوسيه تنفيذها وهي من أهم وسائل التوجيه، إذا قد يتطلب من خلالها بوقف عمل ما، أو بدء في عمل،

أو تحريك عمل ساكن وتعديل مساره، وفي جميع الأحوال لابد وأن تكون الأوامر واضحة وكاملة تحدد الواجبات بدقة، ويستحسن البعض أن تكون الأوامر بصفة ودية "غير رسمية"؛ حتى يتعاطف معها منفذوها، ولكن هذا يتوقف على درجة الثقة بين المدير ومرءوسيه، وإصدار الأوامر ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة إدارية من أجل تحقيق الأداء بأفضل أسلوب.

خصائص الأمر الجيد:

هناك العديد من الخصائص التي تجعل الأوامر جيدة، مثل:

- يجب أن يكون الأمر معقولاً وقابلاً للتنفيذ، حتى لا يؤثر على معنويات العاملين بالسلب، ومن ثم يؤثر في العلاقة بينهم وبين مرءوسيهم.
- يجب أن يكون الأمر كاملاً، بمعنى أن لا يترك استفسارات حول كيفية تنفيذه ومتى نبدأ في التنفيذ ومكان التنفيذ.... الخ.
- يجب أن يكون الأمر واضحاً، بمعنى أن يفهم العاملين ما هو المطلوب منهم وحتى لا يترك مجالاً لتفسيرات مختلفة، فلا يكفي إطلاقا أن يكون الأمر واضحاً في ذهن المدير، بل لابد من التأكد من أنه واضح وغير قابل للتأويل.
- يفضل أن يكون الأمر مكتوباً، وفي هذا يكون هناك دليل على وجود الأمر وبيان لماهيته ولمن أصدره، لأن الأوامر التي تعطى شفاهية تكون اقل تأثيراً وقد يختلف الأفراد في تفسيرها.

وقبل أن ننهي هذه النقطة كان لابد أن نذكر القائد بأسباب طاعة المرؤوسين، فيما يلي:

أسباب طاعة المرؤوسين لقادتهم:

- ارتباط المرؤوسين بالعمل والرؤساء بعقد غير مكتوب من خلال (دفع الرواتب - بيئة تملؤها السعادة والعلاقات الإنسانية - سياسات الحوافز - الترقيات - العلاوات).
- الخوف من عواقب الرفض أو عدم الامتثال.
- معظم العاملين يميلون إلى تقبل وطاعة أوامر العمل ما يعتقدونه في السلطة قانونية أو

الشرعية المتمثلة في الرئيس أو المشرف.

ثالثاً: كيف تتخذ القرارات؟

عرف د.إبراهيم الفقي في كتابه بعنوان "فن وأسرار اتخاذ القرار" كلمة (قرار): بأنها كلمة مشتقة من القطع وهي أن يقطع صاحب القرار كل الاحتمالات التي قد تعيقه عن تحقيق قراره، وقال أن هناك قرارات مشتركة في الحياة بين البشر كأن يكونوا سعداء وأن يتعلموا لغة معينة... وغيرها، ولكن نجد أنفسنا نبدأ فيما نرغب فيه، ثم نتوقف أو نجد أنفسنا لم نفعل شيئاً..وهذه تعود إلى نوع القرارات إما قرارات قوية يستطيع صاحبها أن ينفذها، أو قرارات ضعيفة يتخذها الإنسان، ولا يقدر على تنفيذها أو إتمامها بشكل جيد.

تحديات القرار:

**إن للقرارات تحديات عديدة، منها:**

البرمجة السابقة:

يقصد بها برمجة الشخص منذ صغره من المحيط الاجتماعي والذي يكسبها دون إدراك أو تحكم منه, فيكتسب الطفل ذلك مما قد تسبب له مشاكل حين يكبر فلابد من تصحيح البرمجة السابقة وتنقيحها أول بأول, فهي برمجة قابلة للتغيير.

التعميم السلبي:

هو التركيز على شيء معين ثم تعميمه ,كأن يقول شخص غاضبا: "البلد كلها سيئة"، فلن يستطيع أن يتخذ قرار، هنا يجب أن يخرج نفسه من دائرة التعميم إلى التخصيص، ومعرفة ما يضايقه ومعالجتها.

الخوف من الفشل:

يتكون من سن صغيرة جداً ومن ثم يكبر معنا، ويتم علاجه بسؤال نفسك... مما تخاف؟ وما النتيجة التي ستترتب على فعل هذا الأمر؟ وما أسوأ الأمور التي ستحدث لو أقبلت على هذا الأمر؟ وما أفضل النتائج لفعل هذا الأمر؟ ويؤكد الدكتور الفقي أن ليس هناك فشل، وإنما توجد خبرات وتجارب.. فكلما ألقيت الكرة للأرض بقوة رجعت إليك

بارتفاع أعلى وأسرع، فالشخص الناجح له زلات وسقطات.

منطقة الأمان:

يعتبرها الدكتور الفقي أنها منطقة الخطورة، لأن الإنسان إذا اطمأن إلى وضعه، فإنه لن يستغل قدراته، وبالتالي يدخل في مرحلة الإحباط والأوجاع النفسية، لأنه داخلياً يشعر بالضيق لأن الذين حوله في تغيير وحركة.

ضعف الثقة في الذات:

الثقة بداخلها التقدير الذاتي والصورة الذاتية والمثل الأعلى الذاتي.

الشعور والأحاسيس:

إنك إذا تحكمت في أحاسيسك تستطيع أن تتحكم في حياتك.ويجب علينا تدريب أنفسنا على التحكم بأحاسيسنا وألا نجعل العالم الخارجي يتحكم فيها، وإذا شعر الإنسان أنه لا يستطيع أن يتخذ قرارات، فأنه سيصل إلى التوتر والغضب والقلق.

إستراتيجيات القرار:

من خلال سؤال النفس... هل هذا العمل سيغضب الله؟ هل العمل سيضر بالصحة الذاتية ؟هل سيضر بالقوة الذاتية (الأمانة - الصدق...)؟ هل سيؤثر سلباً على العلاقة العائلية والشخصية... إذا كانت ضد قيمك فيجب تعديلها حتى يناسب قيمك.

الوصايا العشر لاتخاذ القرار الفعال:

1- التعود بصورة متكررة يومياً على اتخاذ قرارات: إذا اتفقنا على أن عملية اتخاذ القرار هي بمثابة "عضلة"، إذن فهي تحتاج إلى تدريبات وممارسة لكي تقوى.. وبمعنى آخر: إن الإنسان بحاجة إلى تدريب؛ حتى يصبح أكثر قدرة وموضوعية عند اتخاذ القرارات مهما كانت درجة أهميتها.

2- الاستفادة من الخبرات السابقة: إن الحرص على التعلم من أخطاء القرارات غير الصائبة في الماضي هو بمثابة عامل أساسي لنجاح القرارات المستقبلية.

3- استشارة الخبراء:إن طلب المشورة من ذوي الخبرة، وأهل الثقة، شيء مفيد يدعم

خبراتنا السابقة، وينير بصيرتنا لاختيار أفضل البدائل، واتخاذ القرار السليم.

4- تناول الموقف من وجهة نظر أخرى أو زاوية مختلفة يزيد من الاختيارات المتاحة لحل أي مشكلة، وبوجه عام فإن كل مشكلة لها ثلاث وجهات نظر هي: وجهة نظر الشخص نفسه، ووجهة نظر شخص آخر، ووجهة نظر صائبة.

5- تجنب التحيّز: والمقصود هنا تجنب إصدار أحكام قائمة على الأحاسيس والمشاعر الشخصية، مع ضرورة دراسة مختلف وجهات النظر بصورة واقعية بعيدة عن التطرف.

6- احذر الغرور:في بعض الأحيان يعتقد الإنسان أن أحكامه صائبة نظراً لمنصبه أو لقبه، وهو ما يدفعه إلى إطلاق أحكام مطلقة ربما تكون بعيدة عن الواقع والصواب، ولذا لابد من الأخذ في الاعتبار أن تكون القرارات مبنية على حقائق فعلية.

7- التنفيذ: تلك هي الخطوة التي تتبع اتخاذ أي قرار، لضمان تنفيذه بالصورة المخطط لها مع اتباع المرونة في كل مراحل التنفيذ.

8- المرونة: إن اتباع المرونة في كل مراحل اتخاذ القرارات وتنفيذها يضمن مواجهة التحديات بالبدائل المناسبة، وتحقيق النجاح.

9- تجنب التعميم عند اتخاذ القرار: مع اتباع أسلوب التحديد، يزيد من المصداقية، ويساعد على النجاح.

10- المتابعة: إن متابعة تنفيذ القرار أثناء التنفيذ يشكل جانباً كبيراً من الأهمية، لأنه عامل أساسي لنجاح القرار أو فشله، ولذا يجب متابعة منفذي القرار ومدى إحساسهم بالمسؤولية والتزامهم بها.

رابعاً: كيف تتعامل مع التغيير؟

إن نجاح التغيير يعتمد بدرجة كبيرة على الأفراد الذين يقودون عمليات التغيير، وهم من يطلق عليهم (وسطاء التغيير)، وقد يكونوا من خارج المنظمة، أو قادة فرق العمل داخل المنظمة، وقد يكون التغيير عفوياً تلقائياً من دون توجيه القادة وقد يقترن بنتائج سلبية أو إيجابية، مثل الصراع الذي يحدث ما بين الأفراد، ولكنه ينتهي إلى وضع

إجراءات عمل جديدة تحقق الانسيابية في تدفق العمل، وهناك التغيير المخطط والذي يعتبر بمثابة مجهود يخطط ويصمم خصيصاً للتعامل مع فجوات الأداء بطرق تفيد المنظمة وأعضائها.

مبررات التغيير الفعال:

ويمكن الإشارة إلي بعض مبررات التغيير الفعال داخل المنظمات كما يلي:

- لمواجهة مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية أو غيرها.
- لاختصار الوقت، وتقليل الجهد، وزيادة الإنتاج، وتعظيم الأرباح، وتقليل الخسائر.
- لمواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع المجالات والعلوم والفنون.
- لتحسين الأداء وتطويره وتجويده.
- لقضاء علي الملل والروتين والإبقاء علي النشاط والحيوية.

كيف تقاس حاجة المنظمة للتغيير؟

هناك بعض الأسئلة التي يمكن من خلالها توضيح مدى حاجة المؤسسات للتغيير، وهي كالتالي:

- هل يهتم المديرون في المنظمة بالتفاعل مع البيئة وأحداثها ؟ وهل يلمحون شواهد التغيير وعلاماته ويعدون له؟
- هل يشعر العاملون بالمنظمة بأن ما يعملونه هو ما يجب عمله وأنهم يعملون عملاً نافعاً ستغرق طاقاتهم؟
- هل تعتقد أن مرءوسيك يمكن أن يكونوا أكثر كفاءة مما هم عليه الآن وأنهم يفكروا بطريقة أفضل، وأنك تحتاج إلي طريقة جديدة للتفكير.
- هل تحتاج السياسة الإدارية التي تطبقها المنظمة إلي تغيير وهل يمكن أن يؤدي العاملون أعمالهم بمجهود أقل، ويحققوا نتائج أفضل في وقت أتسرع؟
- هل يتيح النظام الإداري القائم حلولاً ابتكارية للمشاكل وهل إجراءات صنع القرار تتيح التطور والابتكار؟

- هل تؤدي المنافسة بين الإدارات بالمنظمة إلي زيادة فاعلية الأداء؟
- هل يتخذ المديرون مواقف الدفاع أو يتصفون بعدم المبالاة والسلبية وفقد الدافعية؟
- هل يحتاج الأمر في التعامل مع العملاء أو الزملاء أو المرءوسين إلي المناورة والمحاورة؟
- هل تتضارب القرارات الصادرة أو يتأخر صدورها وهل تتأخر الأعمال بسبب النظم الإدارية الروتينية ؟ وهل تتمسك المنظمة بالجوانب الشكلية للنظم وبالوسائل والإجراءات أم بالنتائج والإنجازات؟
- هل يشارك الأفراد والجماعات في جهود التطوير والتحديث في نظم وأساليب العمل بإدارتهم بهدف التكييف مع المتغيرات وهكذا ينظر إلي التطوير باعتباره من اختصاص الإدارة العليا؟

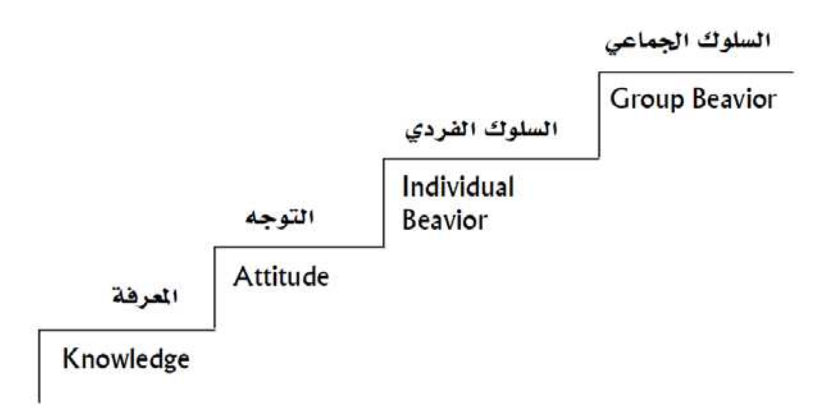
أبعاد التغيير:

بالرغم من أهمية التدريب على عملية التغيير، إلا أنه لطالما عقدت دورات تدريبية لم يكن لها الأثر الواضح في تغيير سلوكيات العاملين، وذلك لأن تغيير السلوك يتأثر بعوامل كثيرة منها: بيئة العمل، طبيعة الرؤساء، اللوائح المتبعة، أسلوب الإدارة،....وفيما يلي نعرض بعض أبعاد التغيير:

- كلما كانت العوامل المؤيدة لعملية التغيير أكبر، دل ذلك على زيادة فرص نجاح عملية التغيير.
- التغيير يحتاج إلي جهود وخطط وإمكانات كثيرة، وليس فقط الاقتناع به.
- إن أفضل طريقة لمواجهة المقاومة هو إقناع الأفراد بأهمية التغيير، ولا يأتي الحسم إلا عند العجز تماماً عن الإقناع.
- إن التغيير ليس مجرد استجابات للواقع الجديد، وإنما هو عملية تخطيطية يمكن بها إدارة المستقبل والتقدم على المنافسين.

مستويات التغيير:

والشكل التالي يوضح مستويات التغيير كما يراها الإداريين:




الشكل التوضيحي رقم **5-1** مستويات التغيير

مهارات قائد التغيير:

- القدرة علي الحركة، والتحرك السريع وحسن التصرف.
- القدرة علي الأخذ بزمام المبادرة، والبدء السريع.
- عدم تقديم التغييرات من أجل التغييرات، ولكن من منطلق محاولة تحقيق الفرص.
- عدم المعاناة من مفاجآت المستقبل.
- توافر سمات القيادة الإدارية الفعالة، والقدرة علي إنجاز المهام.
- التمتع بالبراعة السلوكية، كمدخل لا بد منه لحسن معالجة المواقف المختلفة.
- الميل إلي تحديد التوقعات بوضوح.
- عدم تجاهل ردود الأفعال، وشكاوي العاملين.
- الأخذ بأسباب الكفاية من حيث الوقت، والمال، والجهد.
- القدرة علي ممارسة معالجات التغيير نفسه.
- حسن تخطيط مجهودات التغيرات، مع ربطها بالنتائج، ومتابعة تنفيذ النتائج

ماذا يحتاج القائد لإجراء التغيير؟

لعملية التغيير مستلزمات ينبغي توافرها؛ حتى يتمكن قادة التغيير من تحقيق ما تصبو إليه نفوسهم، ومن أبرز هذه المستلزمات ما يلي:

1- **السلطة**: وذلك ليكون التغيير شرعياً وقانونياً، علماً بأن السلطة يمكن أن تتحصل بالإقناع أو بالانتزاع، والإقناع قد يكون بالحجة والبرهان، وقد يكون بتبيان الخسائر التي ستلحق بصاحب السلطة إذا لم يغير.

2- **الألم**: هو الشعور بأن الواقع مؤلم جداً، حيث ما لم يشعر المغيرون بمرارة الواقع فإن حماسهم تجاه التغيير سيكون فاتراً.

3- **الرؤية**: بأن يكون لقادة التغيير تصور واضح للمستقبل المنشود.

4- **النظرة البعيدة**: وذلك بأن يكون لقادة التغيير فهم وإدراك ووضوح للآثار المستقبلية لعملية التغيير.

5- المو**ارد**: حيث أن التنفيذ الناجح للتغيير يحتاج إلي موارد وإمكانات مادية وبشرية.

6- **الحساسية**: هي تفهم المشاعر التي ستنتج لدي المؤيدين والمعارضين والتعاطف معهم.

خامساً: كيف تفوض المسئوليات؟

يعرف التفويض بأنه: العملية التي تستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف مستويات النظام الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام "هو إسناد المدير بعض الصلاحيات إلى غيره، ومن بينهم مرؤوسيه، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها، بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يجده مناسباً بصفته المسؤول عنها".

خصائص التفويض:

التفويض هو إجراء وقتي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين. ومن خلال التعريف السابق نستخلص السمات الأساسية للتفويض والتي تتمثل فيما يأتي:

1- أن التفويض هو إجراء وقتي، بمعنى أنه محدد في مدته، وبالتالي لا يتسم بالإطلاق لأجل غير محدد، بل ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها.
2- إن الهدف من إجراء التفويض هو الإقلال من العبء الملقى على عاتق القائد، والذي قد يأخذ منه الوقت الكثير، الأمر الذي قد يقلل من مهارة التركيز من قبل المدير في اتخاذ العديد من القرارات التي يقوم المدير باتخاذها.
3- أن التفويض يوفر عنصر الوقت للقائد، وذلك نتيجة لتخفيف الأعباء الملقاة عليه، وبالتالي يتيح له متسعا من الوقت، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على التركيز على الاختصاصات الرئيسة والمهمة للمدير، وبالتالي الدخول في تفاصيلها، وتقديرها قبل اتخاذها.
4- يمتاز التفويض بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة، وليست شاملة، لأنه إذا كان شاملا فإنه سيكون سالبا لمنصب صاحبها، بل هو محدد بمسائل معينة على سبيل الحصر.
5- التفويض يصدر عمن يملك التفويض، وبالتالي فإنه لا تفويض لمن ليس له الحق في اتخاذه.

الأمور التي لا ينبغي تفويض الصلاحيات فيها:

1- حق تفويض الصلاحيات نفسه.
2- المسؤولية النهائية لجودة العمل كماً وكيفاً.
3- تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين.
4- رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء.
5- الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين.
6- البت النهائي في حالات الغياب والتأخير ومشكلات النظام.
7- المسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي منتج للمؤسسة.

شروط التفويض:

1- ارتباط السلطة بالمسؤولية، حيث لا يمكن إعطاء المرؤوس سلطة دون تحميله بالمسؤولية عن ممارسة تلك السلطة.

2- ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته، حيث لا يمكن تحميل المـرؤوس أعبـاء ممارسة السلطة في أمور غير مدرب عليها، ولا تتوفر له الخبرة فيها.

3- ارتبـاط التفـويض بخطـة متكاملـة وواضـحة في ذهـن المـدير المـاهر لتنميـة مرؤوسـيه، ولإعدادهم للوظـائف والمسـؤوليات الأكـبر، كـما أن التفـويض يجـب أن لا يكـون قـرارا انفعاليا غير مبنى على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته، وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.

4- استمرار مسئولية المدير الذي فوض سلطته إلى بعض مرؤوسـيه، فـلا يـزال هـو المسـئول الأول والأخير عن مباشرة تلك السلطات، وما يترتب عليها من نتائج.

5- أن التفويض هو إجراء مؤقت، ومن ثم لا بد من تحديد المد الزمنيـة التـي يفـوض فيهـا المرؤوس بعض صلاحيات رئيسه، وفي حالـة الرغبـة في اسـتمرار التفـويض يكـون الإجـراء السليم هو نقل السـلطة مـن المـرؤوس لتصبح مرتبطـة بوظيفتـه هـو، ولـيس بوظيفـة رئيسه.

6- يجب أن يكون التفويض محدد من حيث مـدى السـلطة ومجـالات اسـتخدامها، فلـيس التفويض تصريحا مفتوحا للمرؤوس باستخدام الصلاحية المفوضة بلا قيد أو حد، بل هـو محدد بالمجالات والقواعد التي ينص عليها في قرار التفويض.

أنواع التفويض:

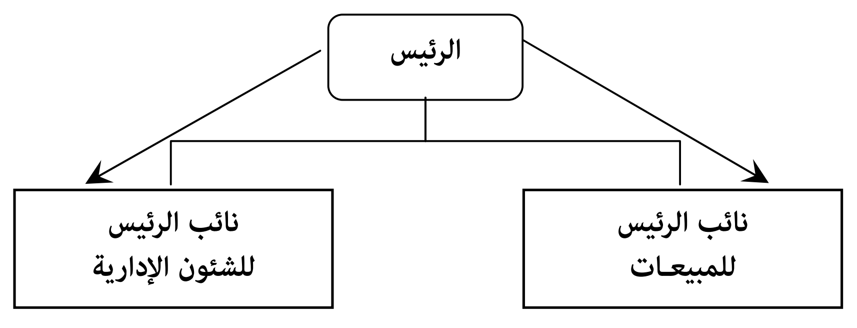
1- التفويض الرأسي.

2- التفويض الأفقي.

3- التفويض المعكوس.

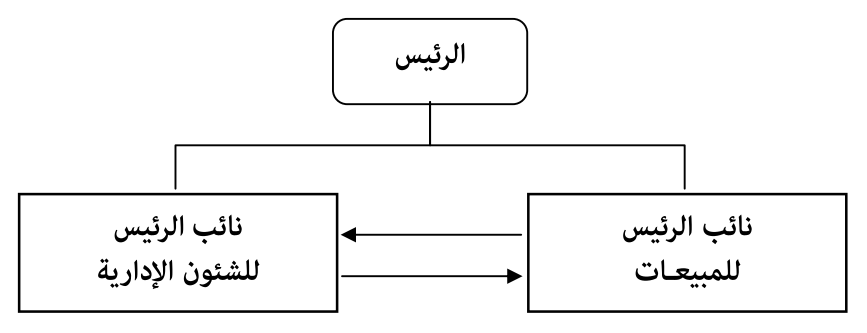
أولا: التفويض الرأسي:

وهو تفويض مهمة أو عمل أو نشاط من الرئيس إلى أحد مرءوسيه.



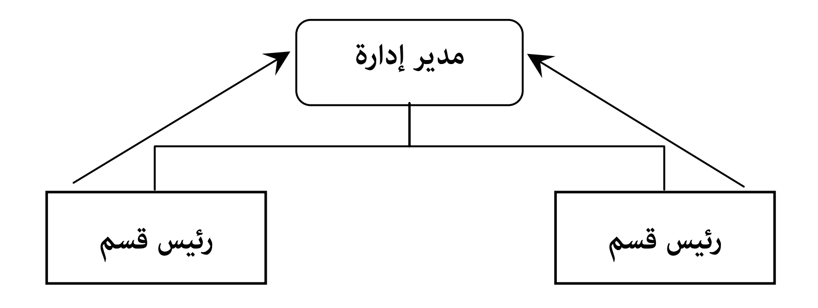

ثانياً: التفويض الأفقي:

هو تفويض مهمّة أو عمل أو نشاط من مدير لآخر في نفس المستوى الوظيفي.




ثالثاً: التفويض المعكوس:

وهو تفويض مهمة أو عمل أو نشاط من أحد المرءوسين إلى رئيسه.



الحلول المناسبة لمشكلة التفويض المعكوس:

- وجوب متابعة المديرين بشكل مستمر لهذا النوع من التفويض.
- لا تقبل هذا النوع من التفويض مهما كانت الأسباب ويكتفي بمساعدة وتدريب المرؤوسين على العمل.

مزايا التفويض للقائد:

لا ينبغي أن يكون تفويض المسؤول لغيره بسبب ما يتحمله من عبء كبير؛ بل التفويض الحقيقي يجب أن يتجه إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تمكين القائد الإداري الذي يفوض من أن يقوم بدوره الحقيقي كقائد إداري، فعليه أن يخصص وقته، سواء في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل في أن يسيطر على عمله لا العكس. وأن يقدر في مواجهة كل مهمة يعهد إليه القيام بها مدى قيمتها، سواء من حيث تحديد درجة أهميتها، أو من حيث تقدير مدى السرعة المطلوبة لأدائها.

من جهة أخرى فإن علي القائد أن يحتفظ بوقت لديه لكي يجدد معلوماته، ليحتفظ دائما بالروح الواثقة والرؤية الواضحة لاتخاذ القرارات ولتدريب معاونيه، وأن يتعهد الأعمال الأساسية سواء بطبيعتها ليست قابلة للتفويض، أم لأنه لا يجد أحداً من معاونيه قادراً على أدائها وأن يكون دائما على إحاطة يكل فكر جديد، ويعتبر التفويض عنصرا من عناصر القيادة الماهرة.

2- تحديد إمكانية الحلول مكانه لدى غيابه: يحقق التفويض إمكانية استمرار العمل إذا ما تغيب المدير، وذلك بإمكانية الحلول مكانه بمن يفوض إليهم بالسلطة.

يرحب غالبية المرؤوسين بالتفويض، الذي يمثل بالنسبة لهم عاملا يزيد من درجة رضائهم عن العمل، إلا أن هذا الترحيب لا يكون من كل المرؤوسين فهناك فئة منهم لا يسعدون بالتفويض، حيث يكون من الأفضل بالنسبة لهم أن يتلقوا الأوامر والتعليمات ولا يصدرون القرارات بأنفسهم، فهناك المرؤوس الذي تنعدم أو تقل ثقته بنفسه، وهناك من يخشي الفشل، كما أن بعض المرؤوسين تنعدم لديهم الرغبة في الإنجاز

ولا يميلـون إلى الطمـوح والتقـدم، وكـل هـؤلاء لا يشـعرون بالارتيـاح تجـاه تفويضـهم السلطة.

ومن ناحية أخرى قد يقـاوم أو يعـارض المـرؤوس هـذا التفـويض ويرفضـه، إذا أدي إلى زيادة مسئولياته وسلطاته، وكان حجم العمل الـذي يمارسـه كبـيرا، أو لـيس لديـه المعلومـات الكاملة أو المعرفة أو الوقت الكـافي أو الإمكانيـات اللازمـة لإنجـاز هـذه المهـام والمسـئوليات الجديدة بكفاية وفعالية.

القيادة الملهمة من وجهة نظر توم بيترز:

هناك بعض الأفكار التي قدمها "توم بيترز: لمن يريد أن يصبح قائدا ملهماً، ومن أهمهـا ما يلي:

(1) أتقن التعامل مع المتناقضات:

القائد الملهم هو الـذي يتقبـل الأفكـار الجديـدة، ويتحـدي الأفكـار القديمـة ويكتسـب التفكير العلمي التجريبـي - لأن كثـيرا مـن مجريـات الأمـور الآن تعتـبر متناقضـات، ولا تتبـع المسلمات التي كان القائد الإداري يعتنقها قديما.

ولكي يتعامل القائد الإداري بنجاح مع المتغيرات السريعة المتلاحقـة مـن حولـه فيجـب إرساء استقرار داخلي بالمنظمة من أجل تشجيع السـعي نحـو التغيـير، ووضـع رؤيـة وتصـور واضح للتشجيع علي المخاطرة، والتجربة واحتمال الفشل

**وهذه بضع نصائح في هذا المجال:**

- اخرج وتجول وادرس المشكلات الواقعية.
- كن عمليا، تجريبيا - اجر اختبارات سريعة، جزئية، كلية...
- أنصت وشجع الإنصات.
- استفد من الفشل... عدل المسار.
- تحرك أفقيا وبسرعة... شغل فرق العمل.
- استفد من مشاركة الجميع - لكلٍ مرئياته وتجاربه.

- اعتن بوجهة نظر الزبائن.
- استمتع بالتحديات التي تخلقها المتناقضات.
- ساعد الواعدين وشجعهم - السلالة الجديدة من المديرين الـذين يجيـدون التعامـل مـع المتناقضات.

(2) كون رؤية توحي بالإلهام:

- لتكن هناك رؤية واضحة - صورة للمستقبل - أحلام يراد تحقيقها.
- هذه الرؤية لابد من نقلها وشرحها للعاملين واستشارة حماسهم لها واهتمامهم بتحقيقها وسعيهم لبلوغها.
- إن الرؤية للمستقبل، والحماس لها لا يقتصر علي القائـد الإداري فقـط أو طـاقم الإدارة، وإنما يجب أن يعيشها كافة العاملين.

ولكي تكون الرؤية فعالة يجب أن تتوفر فيها الجوانب الآتية:

- أن تكون مصدرا لإلهام العاملين (أعلي جودة، أفضل خدمة...)
- أن تشجع العاملين علي تحمل المخاطرة (اقتحام الجديد، قبول التحدي...)
- أن تبث الثقة في قدرات العاملين وتدفع بقدراتهم لتحقيق الأهداف.
- أن تتسم بالاستقرار والحركـة في نفـس الوقـت (الاسـتقرار لصـنع الاسـتراتيجيات موضـع التنفيذ، والحركة للتحسين المستمر).
- أن تتجدد باستمرار لمواجهة التغيرات.
- أن تغرس في العاملين الالتزام وتحمل المسئولية والرقابة الذاتية.
- أن تعمل علي تمكين العاملين (التصرف الذاتي وتوظيف أفضل القدرات).
- أن تكون للمستقبل، ولكن تستند علي أرضية قوية من الماضي.
- أن تكون دقيقة وشاملة، وتعكس صورة للتميز المستمر.

**والرؤية السليمة تتطلب منك عمل الأتي:**

- استند إلي خبراتك السابقة.

- تحرك بسرعة.
- شارك الآخرين.
- تبادل المعلومات.
- أنصت جيداً للآخرين.

كيف تعيش الرؤية؟

- عش الواقع الذي يحيط بك، وتنبه للمتغيرات.
- أدع للرؤية، روج لها، احصل علي التأييد اللازم لها.
- احصل علي ثقة الآخرين وتعاطفهم.
- تعرف وجهات نظر الزبائن... وما لدي المنافسين.
- لا ترتكن إلي النجاح القديم... بل ابتكر أهدافاً جديدة لنجاح جديد.

(3) مارس الإدارة بالقدوة وضرب المثل:

1- لكي تكون قدوة لمن معك:

- ابدأ بتنظيم وقتك، جدولك الزمني، أرسل إشارات واضحة قوية للآخرين تبث فيهم الحماس والثقة والإقدام علي المخاطرة.
- ناقش معهم كافة الأمور.
- اجتمع مع الآخرين.
- أخرج من هذا بجدول محدد لهدف جرئ.
- تجول في مكان العمل.
- اجعل الجميع يعرفون حماسك ومضيك في تنفيذ الجدول المقترح.
- تابع التقدم نحو الهدف.
- تعرف علي ما يعترض التنفيذ من عقبات.
- ابحث مع الآخرين علاج هذه العقبات وإزالتها.
- التزامك بالجدول الزمني سيجعل الآخرين يلتزمون أيضا.

- حدد أولوياتك... خصص نسبة من وقتك للأمور المهمة.

2- إن تأثر الناس بك وإقتداءهم بك، ينتج من كيفية إنفاقك لوقتك... وليس بما تقول أو تشيع بين الناس.

3- إن حرصك علي الإنجاز، واستغلالك لوقتك بصدق وجدية والتزام... يجعل الآخرين يحترمونك، ويقلدونك، ويحذون حذوك.

4- اشحن طاقات من معك... دافع عن قضية معينة (الجودة مثلاً) وأثر حماس العاملين تجاهها... إقناعهم بالمشاركة معك في سبل الارتقاء بها.

5- استخدم رموزا... قل لهم قصصا بطولية... استثر أحلامهم... ساعدهم علي تحديد الأولويات... شجعهم علي الابتكار... والتغيير... والإتيان بأفكار جديدة.

(4) مارس الإدارة المرئية... كن في الخط الأمامي:

- إن ظهورك أمام العاملين، وحديثك معهم، وتجولك بينهم وإنصاتك إليهم، يوفر لك احتكاكاً فعليا بالواقع، يحيطك علما بمجريات الأمور، يمنع تحريف المعلومات.
- الإدارة بالتجوال ونزولك لأرض الواقع يحل كثيرا من المشكلات أنت "تنزل" للآخرين لا لتراقبهم أو تفتش عليهم، ولكن لتنصت لهم لتسهل الأمور.
- لا تعزل نفسك في مكتبك المغلق طويلاً
- أنصت للآخرين باهتمام، واصبر لذلك، وكرره.
- دون مذكراتك، وأرسل "ردودك".
- راع التسلسل القيادي، اخطر رئيسك بما تفعل.
- أحم الآخرين، لا تجعلهم يتعرضون للعقاب نظير مايقدمون من معلومات أو يبلغون من شكاوي ومشكلات.
- أنصت كثيرا، ولا تؤنب الآخرين أو تعظهم.
- لا تحط نفسك بهالة من الفخامة، وأعلن عن موعد وصولك بفترة قصيرة؛ حتى لا يفتعل الآخرون مظاهر كاذبة بعيدة عن قلب المشكلات.

- تجول في بعض "النوبات" الليلية وتعرف علي ما يدور فيها من مشكلات
- مارس الإدارة المرئية فعلا... لا قولاً أو دعاية...
- أثر أسئلة لا سبيل إلي إجابتها إلا بالتجوال ومعايشة الواقع.

(5) أنصت جيداً

أكثر القادة نجاحا، هم أكثرهم إنصاتا...

- إن القائد الإداري الفعال هو الذي يفوض، ويعطي الآخرين مسئولية التصرف والرقابة، ويدفعهم للتفكير الابتكاري والإقدام علي المخاطرة، ولا يتحقق كل ذلك إلا بالإنصات الجيد للآخرين، وتعرف آرائهم، وأفكارهم، ووجهات نظرهم، وإثارة الأسئلة معهم، والبحث معهم عن إجابات
- اعقد اجتماعا دوريا مع فريق العمل الذي تقوده (كل أسبوع مثلاً)، واجعله اجتماعا ودياً، غير رسمي، وأنصت للآخرين، وهيئ لهم جوا نفسيا ملائماً، وأزل التوتر الذي قد ينتابهم، واستمع إلي ملاحظاتهم، وانتقاداتهم، واعتراضاتهم، واجعلهم يعبرون عما في صدورهم، عن خواطرهم، عن مخاوفهم.
- إن حل المشكلات، وإحداث التغيير، والأفكار الجديدة الإبتكارية، كل ذلك يجئ في مناخ استرخائي يتميز بالصداقة والجدية في نفس الوقت، والراحة النفسية والرغبة الجادة في التغيير البناء.

(6) اقترب من العاملين... احترم آرائهم

1- اقترب من الخط الأمامي وتعرف أولئك الذين يؤدون أعمالهم بحماس، ويحققون إنجازات جيدة.
2- أبد اهتمامك بهذه الإنجازات، وأفتخر بها، وكافئ أصحابها، وأعلن اعتزاز المؤسسة بهم وبما يقدمون من مساهمات.
3- إن القادة الناجحين في المؤسسات الناجحة هم الذين يختارون العاملين الممتازين، ويمنحونهم الترقية والأجور المناسبة علي أساس:

- إنتاجيتهم في خطوط الإنتاج.
- أهمية الأعمال التي يؤدونها في الخطوط الأمامية.
- الوقت (السنوات) التي يقضونها في الخطوط الأولي للإنتاج.
- المهارات التي يتميز بها هؤلاء العاملون.
- الإنجازات التي يحققونها.
- الإسهامات التي يقدمونها لحل مشكلات العمل.
- حماس هؤلاء العاملين وغيرتهم علي مصلحة العمل.
- مدي ما يثيرونه فيمن حولهم من حماس وإثارة ورغبة في الإنجاز.
- الحيوية والانفعال والنبوغ والولع الدائم بالأداء المتميز.
- الروح القيادية والمبادرة ومهارة جذب الآخرين للعمل.

# الفصل السادس

# الجودة الشاملة

# مهارة لاستشراف المستقبل

يشتمل هذا الفصل النقاط التالية:

- مفهوم الجودة الشاملة.
- نجاح أو فشل الجودة الشاملة في المؤسسة.
- أفكار مستقاة من المعيار الدولي أيزو 9000
- التخطيط للجودة الشاملة.
- مسؤوليات مجلس الجودة.
- مدير الجودة وفريق تصميم الجودة.
- محتويات دليل الجودة.
- مراقبة الجودة.
- ضمان الجودة.
- فعاليات واستنتاجات الجودة.

# الفصل السادس

# الجودة الشاملة

## مهارة لاستشراف المستقبل

---

مفهوم الجودة الشاملة:

ينص التعريف الذي ظهر في مجلة كواليتي بروجرس Quality Progress، وهي النشرة الرسمية للجمعية الأمريكية للتحكم بالجودة American Society for Quality Control، على ما يلي:

- "إدارة الجودة الشاملة" هو المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة الجوية البحرية عام 1985 لوصف أسلوب الإدارة الياباني لتحسين الجودة.
- إدارة الجودة الشاملة اتخذت عدة معاني، وابسطها، أن إدارة الجودة الشاملة هي "أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن".
- إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل، وتعود إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع.

ويعتبر تعبير "النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبائن" هو الهدف المطلق الذي تحاول إدارة الجودة الشاملة تحقيقه، علما بأن المصطلح لا يوضح الكثير عن ذلك، وهناك على الأقل خمس وجهات نظر لمعنى الجودة وجميعها قابلة للنقاش والجدل:

- **التفوق**: الجودة تعني التميز، بحيث تستطيع تمييزها بمجرد رؤيتها.
- **الاعتماد على المنتج**: يجب أن تتعامل الجودة مع الفروق في كميات بعض المكونات أو الصفات فالمنتج ذي الجودة المتميزة يكون اصلب أو انعم أو أقوى من المنتج ذي الجودة الرديئة.
- **الاعتماد على المستخدم**: الجودة هي ملاءمة الاستخدام، وقدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات واختيارات الزبائن.
- **الاعتماد على التصنيع**: الجودة هي التطابق مع المتطلبات، ودرجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم.
- **الاعتماد على القيمة**: أفضل جودة للمنتج هي تلك التي تقدم للزبون أقصى ما يمكن مقابل ما دفعه، وتلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن.

الجودة لم تعد تكنولوجيا بسيطة، بل أصبحت تعني الفلسفة المؤسسية!

يتحدث المعتقدون الحقيقيون بالجودة عن أدوات وعمليات للجودة الشاملة. وقد استخدمت هذه الأساليب منذ عقود عدة واستحدث بعضها منذ عقد السبعينيات، فيما سمي عصر "حلقات الجودة ".

ولتبسيط المفاهيم يجب إدراك المفردات والسياق العام الذي قيلت فيه وفي هذا المجال يجب تذكر شيئين هما:

- **أولا**: التفكير في الأدوات كنظائر حسابية أو عددية فجميع أدوات الجودة الشاملة تتعلق بالتعداد ورسم الأشكال، أو معرفة معنى الأرقام والأشكال. ومثالا على ذلك ضبط الجودة الإحصائي الذي يعتبر أداة شاملة الأغراض لإدارة الجودة الشاملة، وبعد معرفة ذلك يصبح من السهل إدراك أن ضبط الجودة الإحصائي يعني ببساطه تعداد الأشياء ووضعها في أشكال مناسبة وتفسير معنى هذه الأرقام والأشكال.

- **ثانيا**: تذكر أن العمليات تتكون عادة من مجموعة خطوات تصف الشيء المراد عمله، وبالتالي فإن، مفهوم العمليات أسهل من مفهوم الأدوات، ومن الأمثلة على ذلك عملية تحسين الجودة التي تتكون من سبع خطوات وتشكل هذه العملية النموذج المناسب لمواجهة وحل المشكلات، وتشكل هذه الخطوات العملية بشكل كامل وهي:
  - خطوة (1): تحديد المشكلة.
  - خطوة (2): تحليل المشكلة.
  - خطوة (3): التخطيط.
  - خطوة (4): جمع وتصنيف المعلومات (بيانات).
  - خطوة (5): تفسير المعلومات (بيانات).
  - خطوة (6): اتخاذ الإجراء.
  - خطوة (7): التقويم.

وكما لاحظنا فليس هناك أسطورة في ذلك، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الأدوات والعمليات ونموذجية تطبيقها في حل المشكلات.

**ومن الأدوات المستخدمة في عالم الجودة الشاملة ما يلي:**

- مخطط ايشيكاوا (Ishikawa Diagram) أو مخطط الأسباب: لتحليل المشكلات، ويرسم بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب.
- ورقه المراقبة (Control Sheet): وهو نموذج لجمع المعلومات.
- مخطط المراقبة (Control Graph): ويحتوي ثلاثة خطوط أساسية: واحد للمتوسط الحسابي واثنان للقيم العظمى والدنيا، وبرسم هذا المخطط يمكن الحكم على العملية إذا كانت تحت السيطرة أم لا؟
- مخطط التدفق (Flow Chart): مخطط يمثل خطوات العملية ونقاط اتخاذ القرار، وتوضيح المسار بعد كل خطوة.

- رسم المستطيلات البياني (Histogram): ويستخدم لتنظيم ورسم المعلومات في مجموعات ويساعد ذلك في تفسير المعلومات عند وجود أنواع كثيرة من المعلومات.
- مخطط باريتو (Pareto Graph): رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة منظمة حسب تكرار حدوثها.
- مخطط التشتت (Dispersion Diagram): ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين، مثل الطول والوزن، بحيث يمثل أحد المحاور الطول ويمثل المحور الآخر الوزن، وبرسم النقاط التي تمثل الطول والوزن لمجموعة من الأهداف نحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بين الطول والوزن.

ويمكن التخلص من بعض هذه الأدوات أو إضافة بعض الأدوات الأخرى مثل: قائمة المراقبة، المخططات الصندوقية، مخططات "الفطيرة"، مخططات النسبة، ومصفوفات المراقبة. أما بالنسبة للعمليات المستخدمة في الجودة الشاملة Total Quality فإن معظمها يستخدم لحل المشكلات أو توليد الأفكار، ولتبسيط هذه المفاهيم وجعلها أسهل للفهم، ونذكر فيما يلي بعض هذه العمليات:

- عملية ديمنج (Deming Process): التخطيط، العمل، المراجعة، التصحيح، وهي عملية لتحليل وحل المشكلات.
- أسلوب المجموعة الاسمية (Nominal Group Technique): وهي عملية توليد الأفكار، بحيث يقوم كل عضو في المجموعة بالمشاركة دون السماح لبعض الأفراد بالسيطرة على العملية، وهي من الطرق التي تسمى أيضا الكتابة الذهنية.
- تحليل القوى (Force Analysis): وهو أسلوب قديم جدا يعتمد على تحديد نقاط القوة والضعف.

وتتضمن برامج الجودة الشاملة استراتيجيات إدارية أخرى مثل شهادة الأيزو 9000، وهي مجموعة من خمسة معايير لإدارة الجودة التي تم تطويرها بواسطة المنظمة العالمية للمقاييس (ISO). وبسبب هذه المعايير لن تتمكن الشركات الأمريكية قريبا من

تصدير منتجاتها أو خدماتها إلى أوروبا، إلا إذا حصلت على شهادة الأيزو 9000. وقد أطلق ذلك العنان لقطاع الصناعة والتدريب للحصول على هذه الشهادة، وساعد على إيجاد آلاف المستشارين في هذا المجال.

نجاح أو فشل الجودة الشاملة في المؤسسة:

لقد تم مناقشة نجاح وفشل برامج الجودة الشاملة بشكل مستفيض، ففي حين يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة قد أصبحت على فراش الموت، يرى البعض الآخر أن إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة الأفضل لتحقيق النجاح من خلال إرضاء الزبائن.

وقد تظهر بعض المشكلات في طريقة تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة. وهذا يعيدنا إلى التعريف التالي "تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الأعضاء في المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل"، ويتضمن ذلك بوضوح الحاجة إلى تغيير الثقافة المؤسسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتظهر الفروق في الجهود المبذولة لإدخال التغيير الثقافي الذي يقرر نجاح أو فشل أي برنامج للتحسين، وتعتمد الثقافة المؤسسية على إدراك أعضاء المؤسسة لما تم إنجازه في الماضي، وتعتمد على السلوك المقبول كونه ناجح أو فعال.

أفكار مستقاة من المعيار الدولي أيزو 9000

العامل الأساسي في أداء المؤسسة هو جودة المنتجات والخدمات، وهناك اتجاه عام نحو متطلبات صارمة للزبائن بالنسبة للجودة، وقد صحب هذا الاتجاه إدراك متنامي لضرورة التحسين المستمر في الجودة لتحقيق أداء اقتصادي جيد والمحافظة عليه.

تقوم معظم المؤسسات الصناعية والتجارية والحكومية بإنتاج منتجات وخدمات لتلبية متطلبات وحاجات المستخدم، وهذه المتطلبات تصاغ على شكل مواصفات، أحيانا لا يمكن ضمان متطلبات الزبائن بشكل مستمر، وبالتالي نحتاج لتحسين معايير نظام الجودة في المؤسسة، حيث يتأثر نظام الجودة للمؤسسة بأهداف المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها والممارسات الخاصة بها، ولذلك يختلف نظام الجودة من مؤسسة لأخرى.

**ويمكن تلخيص أهداف معيار الأيزو 9000 كما يلي:**

- توضيح الفروقات والروابط بين مفاهيم الجودة الأساسية.
- تزويد الإرشادات اللازمة لاختيار واستخدام سلسلة من المعايير الإدارية عن نظم الجـودة والتي يمكن استخدامها لأهداف إدارة الجودة الداخلية.

**ويمكن التطـرق لـبعض المصـطلحات الأساسـية تبعـا لأهميتهـا في الاسـتخدام الصـحيح للمعايير على المستوى الدولي.**

(1) سياسية الجودة **Quality Policy**:

تمثل الاهتمامات والاتجاهات الكلية للجودة لمؤسسـة مـا بخصـوص الجـودة، وكـما تـم إقرارها رسميا من قبل الإدارة العليـا.حيـث أن سياسـة الجـودة عـنصر مـن عنـاصر السياسـة المؤسسية ويتم إقرارها من قبل الإدارة العليا.

(2) إدارة الجودة **Quality Management**:

**وتمثل وظيفة الإدارة في تحديد وتنفيذ سياسة الجودة. حيث أن:**

1- تحقيق الجودة المرغوبة يتطلب التزام ومشاركة جميع أعضاء المؤسسة، في حـين تقـتصر مسؤولية إدارة الجودة على الإدارة العليا.

2- تتضمن إدارة الجـودة التخطـيط الاسـتراتيجي وتخصـيص المـوارد والنشـاطات المنتظمـة للجودة مثل تخطيط الجودة والتشغيل والتقويم.

(3) التخطيط للجودة الشاملة:

تحتوي الإدارة الشاملة للجودة على عدد كبير مـن الأنشـطة يقـوم بهـا عـدد كبـير مـن الناس على جميع المستويات، وهذه الأنشطة يجب أن توجه نحو تحقيـق ألأهـداف الرئيسـة للمنظمة وهي تحقيق رغبات العميل والاحتفاظ بمستوى تنافسي جيد، ومـن دون التخطـيط تصبح هذه الأنشطة جهودا متنافرة لا تنسيق بينها، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال دون تحقيق الأهداف.

**ويمكن تقسيم تخطيط الجودة إلى ثلاث مكوناتٌ هي:**

1- التخطيط الاستراتيجي للجودة.

2- تخطيط جودة المنتجات والخدمات.

3- تخطيط جودة العمليات.

أولا: التخطيط الاستراتيجي للجودة:

ويعني تحديد الأهداف الرئيسية للجودة والخطوات التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للجودة التركيز على نواح خارجية وداخلية.

ففي النواحي الداخلية يجب معرفة ما يلي:

- ما المجال الذي يمكن أن نعمل وأن ننافس فيه؟
- أين أماكن القوة فينا التي تمكن من المنافسة وأين أماكن الضعف؟
- ما الإمكانات المطلوب استعمالها ؟
- ما التطلعات المستقبلية التي يجب أن نستعد من الآن لتحقيقها؟

أما النواحي الخارجية فتتضمن:

- المستهلك من الوجهة السكانية والنفسية.
- البيئة الاقتصادية المحيطة.
- المنافسين في البيئة المحيطة.
- البيئة السياسية والتشريعية
- التطور التكنولوجي الذي يحدث.

ومن خلال معرفة ما سبق داخليا وخارجيا يتم تحديد ما يلي:

1- كيف يمكن دعم نقاط القوة التي نمتلكها وكيف نعالج نقاط الضعف أو نقللها؟

2- ما أهم عوامل نجاح المنظمة في تحقيق أهداف الجودة؟

3- كيف يمكن سد الثغرة بين الإمكانات المطلوبة للجودة والإمكانات الحالية؟

4- ما خطط الطوارئ البديلة في حالة حدوث خطأ؟

5- ما الأهداف بعيدة المدى (5-3 سنوات) وما الأهداف السنوية؟

6- ما مؤشرات النجاح وكيف نقيسه؟

7- ما مصادر تمويل الأنشطة المطلوبة؟

وغني عن الذكر انه ما دام إرضاء العميل من أهم الأهداف الرئيسية فان الأهداف الفرعية والخطط التي توضع لتحقيقها والمقاييس الخاصة بتحديد مدى النجاح يجب أن تكون موجهة نحو العميل ومواصفاته ومتطلباته.

ثانيا: تخطيط جودة المنتجات والخدمات:

تبدأ عملية التخطيط لجودة المنتجات والخدمات بتحديد العميل المستهدف للمنتج أو الخدمة، وتعرف مستوى الجودة الذي يقبله ويتم ترجمة ذلك إلى الملامح والمواصفات التي ترضي المستهلك، ويلي ذلك تحديد المقاييس والمعايير التي نتعرف من خلالها مدى النجاح في توفير كل مواصفة من مواصفات المنتج، ويمكن الاستعانة بمواصفات المنافسين في تحديد المواصفة المقبولة لدى المستهلك. والمرحلة التالية هي تحديد العمليات التي تؤدي إلى الوصول إلى كل مواصفة من مواصفات المنتج أو الخدمة.

ثالثا: تخطيط جودة العمليات:

تمثل تلك العمليات الأساليب التي يتم بها التوصل إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها العميل في المنتج أو الخدمة، وهذه العمليات لها أيضا جودتها التي ترضي المستهلك أو لا ترضيه، فهي إذن ليست بمعزل عنه وعليه يجب أن نأخذ في الاعتبار رأي العميل ورد فعله عند تخطيط جودة العمليات، فعلى سبيل المثال إذا قصدت أحد البنوك للحصول على قرض وحصلت على القرض بالسرعة الممكنة والتي ترضيك، إلا أن إجراءات عملية القرض كانت مطولة كأن يتكرر ذهابك إلى موظف ما أو تعاد كتابة بياناتك عدة مرات، فإن ذلك يمثل نقصا في جودة العمليات بالرغم من توافر جودة الخدمة، ولتوضيح ما سبق نأخذ مثال التعامل مع البنك، فالعميل قد يذهب إلى البنك لإيداع أو سحب شيك أو

نقدي أو لطلب قرض....الخ، وعندما يختار العميل أحد البنوك، يطرأ في ذهنه عدة تساؤلات تحدد الإجابة عنها مدى قابليته للتعامل مع هذا البنك أو ذاك.

في إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن نذكر ما يلي:

1- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم عناصر الإدارة الشاملة للجودة.

2- في التخطيط الاستراتيجي يتم التركيز داخليا على:

- نوع ومجال العمل.
- نواحي القوة والضعف.
- الأحلام التي يرغب في تحقيقها في المستقبل.

**ويتم التركيز خارجيا على:**

- الأوضاع السكانية والنفسية للمستهلك.
- البيئة الاقتصادية.
- المنافسين.
- البيئة السياسية والتشريعية.
- البيئة التكنولوجية.

3- تذكر دائما أن تخطيط جودة المنتجات والخدمات تتطلب بحوثا مكثفة تتعلق بالعميل.

4- حدد العميل النهائي والمرحلي للمنتج أو الخدمة وتعرف متطلبات كل منهم بعناية.

5- حدد ملامح المنتج أو الخدمة بناء على متطلبات العميل.

6- حدد مقاييس لتحديد مدى ملائمة ملامح المنتج أو الخدمة لمتطلبات العميل.

7- خطط بعناية لكيفية تطوير المنتج بطريقة فعالة.

8- جهز نموذج تخطيط المنتج الذي تدرج فيه رغبات العميل وملامح المنتج المناظرة لكل رغبة واعمل مقارنة مع المنافسين.

9- استطلع أراء العاملين من التخصصات المختلفة في الخطة

10- حدد مستوى جودة العمليات التي ترضي العميل

مسؤوليات مجلس الجودة:

1- ينمي ويوجه عملية الإدارة الشاملة للجودة.
2- ينشىء ويوجه أنشطة الفرق القيادية للجودة بالمنظمة.
3- يضع نظاما لتحفيز العاملين بالمنظمة للمشاركة في إنجاح الإدارة الشاملة للجودة.
4- يوافق على مقترحات مشروعات الجودة التي تقدمها فرق تحسين الجودة.
5- يتابع النتائج التي تحققت في إطار عملية الإدارة الشاملة للجودة وينقل هذه النتائج إلى من يهمه الأمر.
6- يقود عملية تخطيط الجودة
7- يشترك في الاحتفالات التي تقام لتكريم المتميزين في مجال الإدارة الشاملة للجودة.
8- يوفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة وتنفيذه.
9- يعمل على تنفيذ برامج تدريب مناسبة في مجال الإدارة الشاملة للجودة.
10- يتأكد من اشتراك الإدارة العليا المباشر في أنشطة الإدارة الشاملة للجودة بما في ذلك الاشتراك في البرامج التدريبية للجودة.

وعلى أعضاء مجلس الجودة أن يقوموا بشكل فردي وشكل جماعي بدعم نظام الإدارة الشاملة للجودة ويشتركون بصفة فاعلة في عملية الجودة بحيث ينجح التطبيق، وجدير بالذكر أنه دون دعم الإدارة العليا لن ينجح نظام الإدارة الشاملة للجودة.

مدير الجودة وفريق تصميم الجودة:

بعد إنشاء مجلس الجودة فإنه من الضروري تعيين مدير للجودة والذي بدوره يؤلف فريقا لتصميم الجودة للعمل تحت قيادته ومجلس الجودة لوضع استراتيجية تطوير نظام الإدارة الشاملة للجودة.

ويجب أن تخضع عملية اختيار مدير الجودة لمعايير دقيقة كأن يكون له مهارات قيادية وقدرة فائقة على الاتصالات وإدارة المشاريع الكبرى وتكون لديه رغبة قوية واقتناع قوي بتحسين الجودة وإرضاء المستهلك.

ويتشكل فريق تصميم الجودة من 6-8 أفراد من مستوى الإدارة الوسطى بالمنظمة ومثل مدير الجودة يجب أن يتصف أفراد الفريق بالمهارات القيادية ومهارات الاتصال، **ومن أهم واجبات فريق تصميم الجودة ما يلي:**

1- دراسة مفاهيم الإدارة الشاملة للجودة وتطبيقاتها.

2- إعطاء توصيات بمدى إمكانية تطبيق الإدارة الشاملة للجودة.

3- في حالة الموافقة على تطبيق الإدارة الشاملة للجودة يقترح خطة ابتدائية.

ومن مميزات تأليف فريق تصميم الجودة من رجال الإدارة الوسطي، حيث أنهم يستطيعون تحفيز زملائهم على المشاركة في تطوير النظام والاستفادة من خبراتهم حتى يتحقق التزام الجميع بمفهوم الإدارة الشاملة للجودة.

وبعد إن يقوم فريق الجودة بتصميم واختبار نظام الإدارة الشاملة للجودة، وتوافق عليه الإدارة العليا ممثلة في مجلس الجودة، تلك المهمة التي قد تستغرق عاما كاملا أو أكثر تبعا لحجم المنظمة والموارد المتاحة ومدى كفاءة فريق تصميم الجودة، بعد ذلك كله، فانه ينبغي أن تبدأ كل وحدة رئيسة في المنظمة في تشكيل مجلس جودة أو فريق قيادي للجودة من داخلها له نفس مهام مجلس الجودة للمنظمة ولكن على مستوى الوحدة على أن يقود الفريق القيادي مدير الوحدة.

ومن أهم واجبات الفريق القيادي للجودة في وحدة من الوحدات، العمل على تطبيق نظام الإدارة الشاملة للجودة في الوحدة التي يمثلها، والخطوة التالية هي اختيار إحدى الوحدات أو الأقسام المناسبة لتجربة تطبيق نظام الجودة الشاملة الذي تم تصميمه من خلال فريق تحسين الجودة مع وجود منسق بين هذه الفرق.

وفي حالة الاقتناع بنجاح التطبيق في الوحدة التجريبية يتم تكوين فرق لتحسين الجودة في باقي الوحدات والأقسام ومنسق لكل وحدة، وبذلك يكون قد اكتمل بناء تنظيم الإدارة الشاملة للجودة، ويستمر هذا التنظيم في المستقبل.

ويتضح من هذا التنظيم أن إدارة الجودة لها دورا محدودا في ظل نظام الإدارة الشاملة للجودة، بينما الدور الرئيسي هو لفرق تحسين الجودة في الوحدات والأقسام التي يجب أن تشعر أنها تمتلك نظام الإدارة الشاملة للجودة.

عند التنظيم للجودة يجدر بنا أن نتذكر ما يلي:

التنظيم للجودة يتم من خلال هيكل تنظيمي يتطور على مرحلتين.

1- المرحلة الأولى: يتم إنشاء مجلس للجودة من مستويات الإدارة العليا، يتم اختيار مدير الجودة وفريق لتصميم الجودة، بحيث يكون أعضائه من رجال الإدارة الوسطى، ومهامه دراسة الجودة الشاملة، التوصية بمدى الملائمة والحاجة إلى تطبيق نظام الإدارة الشاملة للجودة.

2- المرحلة الثانية: يتم إنشاء فريق قيادي للجودة في كل وحدة أو قسم واختيار احدى الوحدات لتكون وحدة تجريبية لتجربة واختيار تطبيق نظام الإدارة الشاملة للجودة، وذلك بتكوين فرق لتحسين الجودة وتعيين منسق لهذه الفرق، وفي حالة نجاح التجربة تعمم فرق تحسين الجودة في باقي الوحدات مع وجود منسق للفرق في كل وحدة.

وعلينا أن نتذكر بأنه على الإدارة العليا أن تقدم الدعم لفرق تحسين الجودة من خلال: "التدريب- إعداد قادة الفرق- إعداد منسقين- المعاونة في تشخيص المشكلات - متابعة أعمال فرق تحسين الجودة- الاحتفاء بالفرق التي تنجح في حل المشكلات والاعتراف بفضلها - تخصيص موازنة لكل مشروع - إعطاء فسحة من الوقت الذي يكفي لتنفيذ المشروع- تناول المشكلات بأعصاب هادئة وترتيب أولوياتها- عدم التدخل بشكل مكثف في أعمال فرق تحسين الجودة".

وعلينا أن نتذكر أيضا أن الفوائد التي تتحقق من مشروعات تحسين الجودة تكون على شكل إرضاء للعميل وتخفيض في تكلفة الإنتاج وموقف تنافسي أفضل.

محتويات دليل الجودة:

تختلف محتويات دليل الجودة من منظمة إلى أخرى، إلا أن أدلة الجودة لابد أن تشترك في المحتويات الآتية:

1- درجة السرية.

2- نص سياسة الجودة.

3- قائمة المحتويات (الفهرس) توضح القائمة الموضوعات وأرقام الصفحات ويتبع فيها قواعد التصنيف التي تيسر استخدام الدليل.

4- قائمة التوزيع.

5- مسئولية حائزي دليل الجودة بالنسبة إلى التحديث صلب الدليل.

مراقبة الجودة **Quality Control**

الأساليب والنشاطات التشغيلية المستخدمة لتحقيق متطلبات الجودة:

**حيث أن:**

1- مصطلحات معدلة عند الإشارة إلى جزء من نظام مراقبة الجودة مثل مراقبة جودة التصنيع أو عند الإشارة إلى مفهوم اشمل مثل مراقبة الجودة للشركة بشكل عام.

2- عملية مراقبة الجودة تتضمن الأساليب والنشاطات التشغيلية التي تهدف لمراقبة العملية والتخلص من أسباب الأداء غير المقنع في المراحل ذات العلاقة في دورة الجودة للحصول على نتائج اقتصادية فعالة.

ضمان الجودة **Quality Assurance**

الأفعال المخططة والمنظمة والضرورية لإعطاء ثقة مناسبة بأن المنتج أو الخدمة سوف تحقق متطلبات الجودة، حيث:

1- لن يكتمل ضمان الجودة إلا إذا توفرت متطلبات واضحة تعكس احتياجات المستخدم.

2- تحتاج عملية ضمان الجودة تقويم مستمر للعناصر التي تعكس ملائمة التصميم

والمواصفات للتطبيقات المطلوبة إضافة للتحقق من وتعديل عمليات الإنتاج والتركيب والفحص، وقد يتطلب منح الثقة تقديم الإثبات.

3- تستخدم عملية ضمان الجودة ضمن المؤسسة كأداة إدارية، في حين تمنح الثقة بالمورد في حالات التعاقد.

فعاليات واستنتاجات الجودة:

**يجب على المؤسسة أن تحاول تحقيق الأهداف الثلاثة التالية بخصوص الجودة:**

1- يجب على المؤسسة أن تحقق وتحافظ على جودة المنتج أو الخدمة لتحقيق متطلبات الزبائن بشكل مستمر.

2- يجب على المؤسسة أن تمنح الثقة لإدارتها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها.

3- يجب على المؤسسة أن تمنح الثقة لزبائنها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة للمنتج أو الخدمة والمحافظة عليها وفي حالات التعاقد فقد يتضمن ذلك تقديم عرض يثبت ذلك.

إن ما قيمته 90% من الحديث عن إدارة الجودة الشاملة يبقى حديثا، وينطبق ذلك على العديد من المؤسسات التي تدعى تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، ولكنها لا تحقق فعليا الفوائد المتوقعة، والسبب في ذلك يرجع إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر المطلوبة لتحقيق ذلك، ويعتبر مفهوم التطوير المؤسسي ونموذج تطبيقه كما تبناه الاتحاد الدولي للاتصالات ومجموعة من خبراء تنمية الموارد البشرية فيه الأداة المثالية لضمان التنفيذ المناسب.

وقد أوضح ذلك مختصو الموارد البشرية والتدريب الذين حضروا الاجتماع الإقليمي الخامس للموارد البشرية والتدريب في برازيليا، حيث انبثق عن هذا الاجتماع الدولي الفكرة التالية:

"إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتحرك جنبا إلى جنب مع التطوير المؤسسي".

نموذج استبانة

للحصول على المعلومات المرتدة من العملاء لقياس الخدمة

**عميلنا العزيز:**

حرصاً منا على تقديم خدمة متميزة لزبائننا الكرام وأملا في تلبية رغباتهم من ناحية توافر المنتجات وجودتها، نرجو منك المشاركة برأيك في زمن لا يزيد عن (خمس دقائق) وذلك من خلال تعبئة هذا النموذج والإجابة على ما يرد به من أسئلة

شاكرين لكم تعاونكم لما فيه راحتكم...

1 إلى أي مدى تعتقد أننا نحيطك علما بالموقف الخاص بك لدينا؟

| أبدا | نادرا | أحيانا | معظم الوقت | دائما |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

2 إلى أي مدى تعتقد أننا نفي بالمواعيد التي نحددها لك لإنجاز العمل المطلوب منا؟

| أبدا | نادرا | أحيانا | معظم الوقت | دائما |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

3 ما هو تقديرك لجودة الخدمات التي نقدمها لك؟

| غير مُرْضية | ضعيفة | مقبولة | جيدة | ممتازة |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

4 إلى أي مدى نقوم بمراجعتك للتأكد من إنجاز العمل المطلوب؟

| أبدا | نادرا | أحيانا | معظم الوقت | دائما |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

5 كيف تصف تكلفة الخدمات التي نقدمها لك؟

| مكلفة للغاية | مكلفة بعض الشيء | مقبولة | جيدة القيمة | متميزة القيمة |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

6 في رأيكما مدى استعدادنا العام لتقديم الخدمة الجيدة؟

| غير مُرْضٍ | ضعيف | مقبول | جيد | ممتاز |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

7 ملاحظات أخرى:




......................................................................................................................

......................................................................................................................

......................................................................................................................

......................................................................................................................

......................................................................................................................

......................................................................................................................

# الفصل السابع

# الاستشراف المستقبلي وأثره في التنبؤ بالأزمات وإدارة المخاطر المؤسسية

يشتمل هذا الفصل النقاط التالية:

- ✍ مفهوم الأزمة وأسباب حدوثها
- ✍ خصائص الأزمة ومراحل تطورها
- ✍ أنواع الأزمات ومفهومها
- ✍ التنبؤ بالأزمات في ظل استشراف المستقبل وتجنب مهدداته
- ✍ أهمية التنبؤ بالأزمات وإدارتها
- ✍ المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات
- ✍ متطلبات إدارة الأزمات
- ✍ معوقات عمل إدارة الأزمات
- ✍ مقومات إدارة الأزمة

# الفصل السابع

# الاستشراف المستقبلي وأثره في

# التنبؤ بالأزمات وإدارة المخاطر المؤسسية

## تقديم

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في مجتمعاتنا العربية، ذلك أنه يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة، بدءاً من الأزمات التي تواجه الأفراد، ومروراً بالأزمات التي تمر بها المؤسسات ثم انتهاءً بالأزمات الدولية، لذا فإن الإعداد لمواجهة المخاطر وإدارة الأزمات بكفاءة وفعالية، أصبح أمرا ضروريا في عصر المفاجآت الذي نعيشه، وكمحاولة من مؤلف هذا الكتاب للمساهمة في الحد من الأزمات والمخاطر المؤسسية، كان لابد من الإشارة إلى موضوع الاستشراف باعتباره أحد المناهج التي تهتم بتحليل المستقبل والإفصاح عن المعلومات التي تساعد صانع القرار في إعداد الخطط البديلة بما يحقق فعاليات الأعمال وكفاءة استثمار الموارد المادية والبشرية بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على التعاملات المالية والإدارية، ومن هنا جاءت فكرة هذا الفصل والذي نعرض من خلاله بعض المفاهيم المهمة عن الأزمات وأثر الاستشراف في الحد منها.

مفهوم الأزمة:

أولاً: مفهوم الأزمة في اللغة:

ويقصد بالأزمة لغة الشدة أو بمعنى آخر "نقطة تحول وحالة متوفرة للانتقال" (الشعلان: 2002م)

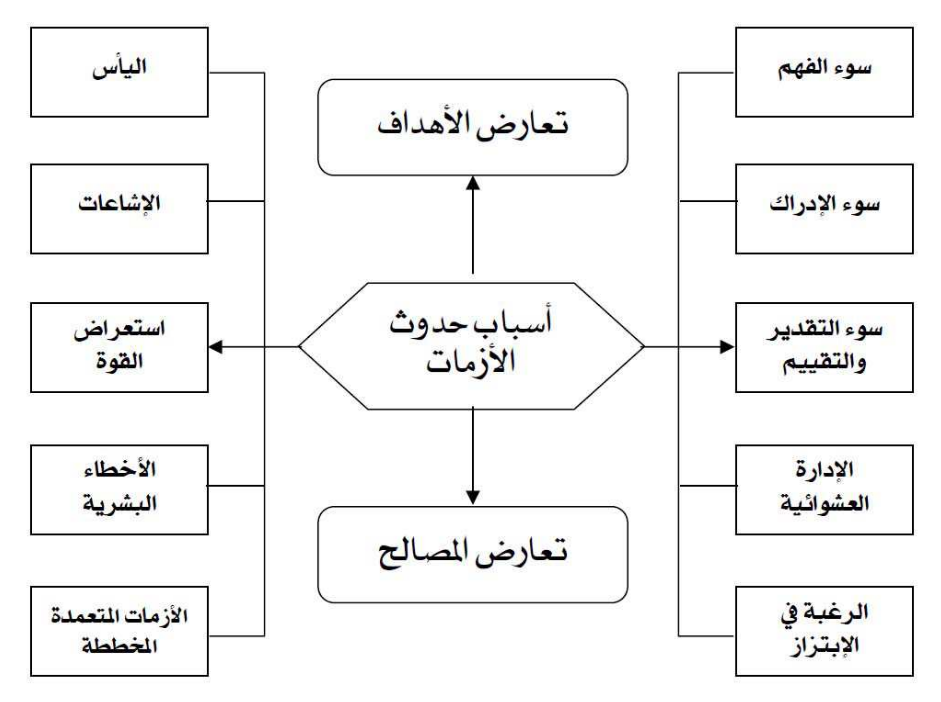
ثانياً: مفهوم الأزمة اصطلاحاً:

**وهناك العديد من التعريفات المتعلقة بالأزمة، منها:**

- الأزمة هي خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها النظام.
- وهناك من يعرفها بأنها نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات التي تشكل تهديدا صريحا لبقاء المنظمة أو النظام نفسه.
- ويقول آخرون: الأزمة عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما:

- التهديد: وذلك حين يشعر الأطراف المشاركون في الأزمة بأنهم لن يستطيعوا المحافظة على القيم والموارد والأهداف التي تمثل أهمية كبيرة بالنسبة لهم، وأن الخسارة تزداد برغم المحاولات المستمرة لتخطي الأزمة.
- ضغط الوقت: ويتمثل في إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تصرف سريع قبل تصعيد الخسائر، ويزداد شعورهم بالخطر عند التأكد من تعقد المشكلة وعدم الاستجابة للحل.

مما لا شك فيه أن لكل أزمة مقدمات تدل عليها ومظاهر تؤكد وجودها، ولكل حدث أسباب مختلفة، والشكل التالي يلخص الأسباب المحتمل لحدوث الأزمات.




شكل رقم (**1-7**) يوضح أسباب حدوث الأزمات

المصدر: الخضيري، محسن أحمد:" إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف ص (66).

خصائص الأزمة:

يرى بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية:

في رأي **لويس كمفورت** "L. Komfort" فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي:

- عامل الشك أو عدم التأكد.
- عامل التفاعل.
- عامل التشابك والتعقيد.

ويضيف **الصباغ** إلى الخصائص السابقة: أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل" القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء."

أما **السيد عليوة**، فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وصائبة في نفس الوقت.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

مراحل تطور الأزمة:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار، ويرى الخضيري أن **هناك خمس مراحل رئيسة لتطور الأزمة هي:**

1- **مرحلة الميلاد:** في هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب وغير محدد المعالم، أو الاتجاه أو المدى الذي سيصل إليه. والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ، وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم فور حدوثها، ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها دون أن تحقق أي خسارة.

2- **مرحلة النمو والاتساع**: تنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما: "محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد، ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع.

وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، ومن جانبه يحاول التدخل من أجل إفقاد الأزمة قوتها من خلال:

تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

3- **مرحلة النضج**: تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته مما يعرض المؤسسة للهلاك.

4- **مرحلة الانحسار والتقلص**: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً مهما من قوتها على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

5- **مرحلة الاختفاء**: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.

والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، حيث يصبح التكيف أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها.

**ويرى أحمد عز الدين أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي:**

1- مرحلة الحضانة: هي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، وهذه المرحلة إذا ما تم تبيينها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً.

2- مرحلة الاجتياح: هي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.

3- مرحلة الاستقرار: هي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بإدارتها.

4- مرحلة الانسحاب: هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً.

5- مرحلة التعويض: هي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار.

أنواع الأزمات:

ويرى الدكتور أحمد ماهر، أنه يمكن تقسيم الأزمات إلى العديد من الأنواع، نذكر منها:

1 الأزمات المادية والأزمات المعنوية:

أ - الأزمات المادية:

هي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة، ومن أمثلتها:

- انخفاض حاد في المبيعات.
- إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.

- أزمة الغذاء.
- أزمة الديون.
- أزمة الاقتراض من البنوك.
- عدم توفر السيولة.
- أزمة العمالة.

ب- الأزمات المعنوية:

وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤيتها أو سماعها، بل يمكن الشعور بها، ومن أمثلتها.

- أزمة الثقة.
- تدهور الولاء.
- عدم رضاء العاملين واستيائهم.
- يأس البعض.
- تدهور الانتماء.
- انخفاض الروح المعنوية.

2 الأزمات البسيطة، والأزمات الحادة:

أ - الأزمات البسيطة:

وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسري، ومن أمثلتها:

- الإشاعات الداخلية المحدودة.
- عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري.
- إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة.
- وفاة مدير إدارة أو استقالته.
- عطل في خط إنتاج.

ب- الأزمات الحادة:

هي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه، ومن أمثلتها:.

- حريق مخازن الخامات.
- إضراب العاملين في الكيان الإداري.
- مظاهرات في كافة مدن الدولة.
- اعتداء من دولة خارجية.

3 أزمات جزئية، أزمات عامة:

أ - أزمات جزئية:

هي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام، ومن أمثلتها:

- تدهور العمل في أحد الأقسام.
- انخفاض الروح المعنوية في إحدى الإدارات.
- ظهور وباء في أحد المدن الصغيرة.
- تسمم في إحدى المدارس.

ب- أزمات عامة:

هي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواءً كان شركة أو منظمة أو دولة)، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته، ومن أمثلتها:

- تدهور حاد في إنتاجية المصنع.
- إضراب عام لكافة الموظفين والعاملين في الشركة.

التنبؤ بالأزمات في ظل استشراف المستقبل وتجنب مهدداته:

إن استشراف المستقبل والتخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المؤسسات الناجحة، ذلك لأن الاستشراف يساهم في منع حدوث الأزمة أو على الأقل تلافى عنصر المفاجأة المصاحب لها، فالاستشراف يتيح الفرصة لفريق عمل إدارة الأزمات للإلمام بجوانب المشكلة، ومن ثم يرشده لإجراء رد فعل منظم وفعّال لمواجهتها بكفاءة عالية، وفي ذلك أشار جبر في دراسته إدارة الأزمات: "نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني": إلى كيفية معالجة الأزمات وفق نظام كانبان "KANPAN" الياباني. يوضح جبر ذلك بقوله:

"إن المفهوم الجوهري لنظام كانبان يقوم على أساس تحفيز الأزمة وخلقها لكي يبقى الإداريون والعمّال دائمًا في حالة التأهب، وجاهزين لعمل ما بوسعهم سواء أكانت هناك أزمة حقيقية أم لا، أي أنهم مستعدون على قدم وساق مفعمين بالنشاط والحيوية لمواجهة الاحتمالات غير المرغوبة، فقد تدرب المدراء على تخيل أسوأ أنواع الاحتمالات مثل: "تذبذب المبيعات، وانقطاع التجهيز بالمواد الأولية، وإضراب العمال والحرائق". ويستطرد جبر قائلاً " وهذا النوع من الأزمات قد يرتبط أو لايرتبط بتهديد حقيقي، حيث يُلاحظ أن رد الفعل المتولد عن تحفيز الأزمة ما هو إلا رد فعل إيجابي ونادرًا ما يؤدي إلى مخاوف تؤثر على الإنتاج، أو تقلل الرغبة في العمل لدى العاملين، وهذا ما نبحث عنه من خلال الأخذ بمفهوم الاستشراف.

أهمية التنبؤ بالأزمات وإدارتها:

برزت إدارة الأزمات كحقل أكاديمي من خلال عدة جذور اقتصادية واجتماعية وسياسية، ولذلك يمكن تعريفها بشكل شمولي بأنها:

"العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والامكانات المتاحة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار

للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع العودة إلى الوضع الطبيعي بأسرع وقت وأقل تكلفة، ودراسة أسباب الأزمة لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً".

ولقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها: "تعني المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة، وقدرتها على تحقيق الإيرادات، وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنّبها بالكامل.

أما عليوه فعرّفها بأنها: "تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في كافة المجالات".

وعرّفتها منى شريف: "بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة، وإعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية، ودراسة أسباب الأزمة واستخلاص النتائج، لمنع حدوثها، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً.

من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات، نرى أنها تنطوي على عملية تحديد وتنبؤ المخاطر المحتملة، ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة، ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعة.

المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات:

أولا: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات، فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على جدران المصنع أو المؤسسة تعبيراً عن غضب بعض العاملين لعدم تنفيذ

الإدارة لمطالبهم المهمة، وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات يكونوا دائما على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بقرب وقوع الأزمات، كما أنها تهتم بمعاقبة كل من يساهم في نشر الأخبار السيئة كمحاولة منهم للسيطرة على الموقف، وشعارهم في ذلك: " No news, good news"، ولكن غالبا ما يحدث العكس تماماً.

ثانيا: الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة، وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.

ثالثا: احتواء الأضرار والحد منها:

لابد أن نتفق على أنه من المستحيل منع كافة الأزمات من الوقوع، ولكن من الممكن إعداد وسائل للحد من أضرارها، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن تسرب المواد الكيماوية يعد من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول، وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي والمحاصيل الزراعية، وأيضاً تهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.

رابعا: استعادة النشاط:

تتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي تم فقدانها داخل المنظمة، وتشتمل هذه المرحلة على "إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، (جاهزة واختبرت بالفعل)، بإمكانها التعامل مع المواقف الحالية للمؤسسات والخروج بنتائج إيجابية"، والجدير بالذكر أن بعض المنظمات المستهدفة للأزمات قد ترتكب خطأً جسيماً وذلك حينما تقوم بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

خامسا: التعلم:

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر من المأزق (الموقف الأزموي) الذي عاشته المؤسسة، ثم إعادة التقييم لما تم إنجازه لتخطي هذه الأزمة، حيث أن التعلم يعد أمرا حيوياً، إلا إن صعوبته تكمن في استرجاع الذكريات المؤلمة التي خلفتها الأزمة، ولكي يتعلم المرء من تجربته يجب عليه أولا أن يكون مستعدا لتقبل القلق دون الاستسلام لمشاعر الخوف من الفشل، وأن يواجه مشكلته بشجاعة وهو يعلم أن الله سبحانه وتعالى سيرزقه الخير مهما طال الوقت.

متطلبات إدارة الأزمات:

**أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:**

1 سجل الأزمات:

أي السجل الذي توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شانها تهديد كيان المنظمة، ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

2  فريق إدارة الأزمات:

تعد طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدقة، وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق، وعدم ترك الأمور للصدفة.

والجدير بالذكر أنه في دراسة لجبر بعنوان إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني، أوضح جبر "إن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، وعليه نرى أن معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أن الشركات اليابانية تفضّل دائمًا استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها، لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

3  التنبؤ الوقائي:

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة، وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري، لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها، وفي دراسة للأعرجي بعنوان إدارة الأزمات بين (الوقائية و العلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية ثبت صحة فرضية هذه الدراسة القائلة بأن: "طبيعة و مستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طرديًا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة".

ففي هذه الدراسة أثبت الأعرجي التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهتها بمستوى جاهزية عال، أيضًا كانت من توصيات الدراسة الحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في المصارف في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج.

من جانب أخر فقد أشارت دراسة عمانية بعنوان: )إدارة الأزمات.. دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية) إلى أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

1- إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من تعرف المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
2- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءًا مهما من التخطيط الاستراتيجي.
3- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
4- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات، وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
5- التأكيد على أهمية وجود نظام فعّال للإنذار المبكر.

معوقات عمل إدارة الأزمات:

**هناك العديد من المعوقات التي تواجه تلك الإدارات، ومنها ما يلي:**

إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تستشرف وتتوقع وتضع احتمالات تدعوا للتشاؤم، مما يجعل هذا الفكر مرفوضا لدى بعض القيادات التي تبدأ عملها بنشاط وتفاؤل.

- إدارة الأزمات لا ضرورة لها أثناء نجاح المنظمات.
- نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- حجم المنشأة كبير وهذا الأمر يكفي لحمايتها من الأزمات المختلفة.
- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها بالنجاح منذ سنوات طويلة.
- لابد أن نتفاءل بالمستقبل ولا نأخذ الاستشراف دليلا للاستمرار.
- النشاط نجح فيه العديد من المنشآت قبلنا.
- نحن نمشي طبقا لخطة ذات مواصفات عالية.

- هناك من سينقذنا عند وقوع الأزمة.
- موقعنا المتميز سوف يحمينا من الأخطار.
- الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.
- حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة، فلماذا نتوقع الأسوأ؟.
- ماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافئ وغيرها من الإدارات الحكومية.
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.
- ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
- الأزمة قدر لا يمكن رده... ألسنا مؤمنين بالله؟!
- وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعددنا... ماذا نفعل؟
- الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟
- أهم شيء حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له.

مقومات إدارة الأزمة:

في هذا الصدد يمكن تحديد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات فيما يلي:

1- **تبسيط الإجراءات:** لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.

2- **إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:** لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم، لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على

**أربع وظائف أساسية هي:**

أ - التخطيط.

ب- التنظيم.

ج- التوجيه.

د- المتابعة.

3- **تقدير الموقف الأزموي**: لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسئولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

4- تحديد الأولويات: بناءاً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

5- تفويض السلطة: يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.

6- **فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر**: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الأخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

7- **الوفرة الاحتياطية الكافية**: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن

التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.

8- **التواجد المستمر في مواقع الأحداث:** لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:
   - التواجد السري في موقع الأحداث.
   - تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

9- إنشاء فرق مهمات خاصة: وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها، فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة، وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.

10- **توعية المواطنين:** في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها.

11- **الخطة الإعلامية في الأزمة**: تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة، ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي

على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة، بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة، لتوفير الإجراءات التي يجب أن تتبع من قبل فريق إدارة الأزمة بالسرعة والكفاءة المناسبتين.

# الفصل الثامـن

# أثر تكنولوجيا المعلومات في

# تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات المستقبل

يشمل هذا الفصل النقاط التالية:

- ✍ مفهوم تكنولوجيا المعلومات
- ✍ خصائص تكنولوجيا المعلومات
- ✍ فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات
- ✍ أهمية الشبكات المعلوماتية في العمل
- ✍ مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات
- ✍ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال
- ✍ الميزة التنافسية للمنظمة... هي وقود البقاء
- ✍ الميزة التنافسية للموارد البشرية

# الفصل الثامن

# أثر تكنولوجيا المعلومات في

# تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات المستقبل

مقدمة:

تعد تقنيات المعلومات عاملا أساسيا في نجاح أو فشل المؤسسات العصرية، حيث إنها تستخدم كأداة لدعم العملية الإدارية واتخاذ القرارات من جانب, وكأداة اتصال داخل المنشأة وخارجها من جانب آخر، ولقد شهد العالم في وقتنا الحالي تطورا سريعا في حاجة المنشآت من المعلومات سواء من حيث الكم أو الكيف أو السرعة في الحصول على المعلومة، ولعل الثورة التكنولوجية التي وصفها (Rogers and Grassi, 1988.) بأنها أعظم ظاهرة تأثيرا في عالم الاقتصاد والأعمال بعد الثورة الصناعية، جعلت من تكنولوجيا ونظم المعلومات عنصرين من عناصر النجاح في عالم يتجه نحو العولمة والسرعة في تبادل المعلومات. وإذ نحن اليوم في عالم يتحدث عن عصر المعلومات وعن الجيل الثالث من تكنولوجيا المعلومات، فإن الاتجاه يسير نحو تطوير علاقة المنشأة بالسوق من أجل الحصول على فرص جديدة تعتمد على الاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة عن

الموردين والعملاء والمنافسين وكل ذوي العلاقة بالمنشأة، وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم المتعلقة بموضوع تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها سلبًا أو إيجابًا على مستقبل المنظمات.

مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

قبل أن نبدأ بتعريف تكنولوجيا المعلومات فإنه لابد أن نفرق أولاً بين كلمتي (التقنية والتكنولوجيا) **وذلك ما سوف نوضحه خلال السطور القادمة :**

- **يقصد بالتقنية**: كل ما يقوم به الإنسان من تغييرات أو تعديلات أضافها إلى الأشياء المتواجدة في الطبيعة، بالإضافة للأدوات بمختلف أنواعها والتي قام بصناعتها لتسهيل الأعمال التي يقوم بها، حيث إنّ التقنية تشمل مناحيَ كثيرة في الحياة مثل:
- **تقنية الاتصالات:** تتضمن هذه التقنية تسهيل التخاطب والتواصل الإنساني مثل: الاتصالات المرئية، والهواتف الخلوية، وأجهزة النداء الآلي.
- **التقنية المنزلية**: وتشمل جميع النشاطات المنزلية، مثل: الأغذية المجمدة والمجففة، والمايكرويف، والآلات الكهربائية الخاصة بالمنازل.
- **تقنية المعلومات**: وتتضمن هذه التقنية جميع التطبيقات التي تعتمد على الحاسوب، مثل: البريد الإلكتروني، والإنترنت، والحواسيب المنزلية والمحمولّة، وآلات المسح الرقمي، وأدوات التصوير.
- **تقنية الترفيه والإعلام**: وتشمل كل مجالات الترفيه التي تظهر بإطار رقمي، مثل: الستلايت، والتلفاز، والمنشورات على الإنترنت، وأجهزة الراديو، وألعاب الفيديو.
- **التقنية الطبية**: وتتضمن جميع الأدوات، والأبحاث، والدراسات الطبية من أجل حل مشاكل جسم الإنسان والحيوان الناتجة عن الأمراض والإصابات، مثل: الأعضاء الاصطناعية، واللقاحات، وضابط النبض وغيرها.
- **تقنية التربية**: وهي التي تتضمن تطبيق مبادئ علمية من أجل تسهيل وتبسيط التعلم والتعليم.

**أما عن تكنولوجيا المعلومات: فهناك الكثير من التعريفات التي قيلت فيها، نذكر منها:**

- **التعريف الأول:** "تكنولوجيا المعلومات هي استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة، وتخزين واسترجاع، وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة".
- **التعريف الثاني:** "تكنولوجيا المعلومات هي تطبيق التكنولوجيا الإلكترونية ومنها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها، وتوزيعها ونقلها من مكان لآخر".
- **التعريف الثالث:** "هي جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات".

من خلال التعريفات السابقة نستنتج الآتي:

1- أن تكنولوجيا المعلومات هي حقل من حقول التكنولوجيا والتي تهتم بمعالجة المعلومات.

2- التركيز على عمليات الاستقطاب، التخزين والمعالجة (المعلوماتية)، وعملية البث (الاتصال).

خصائص تكنولوجيا المعلومات:

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخصائص، أهمها:

1- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا جعلت كل الأماكن – إلكترونيا – متجاورة.

2- **تقليص المكان**: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها سهولة.

3- **الذكاء الاصطناعي**: أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

4- **تكوين شبكات الاتصال**: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى.

5- **التفاعلية**: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبلا ومرسلا في نفس الوقت، فالمشاركون في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

6- **اللاتزامنية**: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركون غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

7- **اللامركزية**: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فشبكة الإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم.

8- **قابلية التوصيل**: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.

9- **قابلية التحرك والحركية**: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال ...إلخ.

10- **قابلية التحويل**: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.

11- **اللاجماهيرية**: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد أو جماعة أو جماهير ضخمة.

12- **الشيوع والانتشار**: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل مساحات غير محدودة من العالم.

13- **العالمية**: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيًا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات:

- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير أدوات الإدارة العليا من خلال تنظيم كفاءات المستخدمين.
- يمكن للمنظمة أن تتواجد في كل مكان من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- تساعد على تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة.
- تعمل على تقليص الأعمال الإدارية و التركيز على المهام الأساسية.
- تمثل أداة لتخفيض المصاريف وتحسين الإنتاجية والكفاءة وتطوير الخدمات والمنتجات.
- تعطي التفاعل مع تحركات المتنافسين بمسايرة التطورات الحديثة التي تمس طرق الإنتاج والتوزيع.
- تساعد على الابتكار والتجديد وكذا التفاعل من تحركات المتنافسين، كما تساهم في تقديم عروض ملائمة لاحتياجات العملاء بغرض خلق الميزة التنافسية وإيجاد أسواق جديدة بأحسن سرعة وأقل ثمنا..
- تسمح بتقديم الخدمة للزبون على أكمل وجه وبالجودة المطلوبة.
- تمكن من إنشاء علاقات مثالية مع الموردّين وتساهم في خلق انفتاح كبير على المحيط.
- تساهم في تجميع المؤسسات بتسهيل تسويق المنتجات وتوفير المواد الأولية اللازمة مما يخلق مجالا فسيحا لتعامل فيما بينها.

- تعد الوسيلة الأمثل لإدارة المؤسسات الكبيرة ذات الفروع.
- تمنح فرصة توسيع التجارة الإلكترونية وكذا العمل مع فرق خارجية.
- تمثل وسيلة هجوم ومنافسة بالنسبة للمؤسسة، إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.

أهمية الشبكات المعلوماتية في العمل:

تستمد الشبكات المعلوماتية أهميتها، خاصة في عالم الأعمال، من الإيجابيات التي توفرها وهي كالتالي:

- تطوير تدفق المعلومات وتسهيل العلاقة مع المساهمين داخل المؤسسة وخارجها.
- تحسين سلاسة العمل لزيادة الإنتاجية، عن طريق العمل عن بعد والمشاركة في الموارد مما يسمح باستغلال موارد الشبكة بالمؤسسة عند وبعد إنجاز الأعمال.
- التواصل عن بُعد، فالشبكة تتيح إمكانية التواصل بين المستخدمين في مواقع مختلفة.
- يمكن للمؤسسة من تجهيز طلبيات للموردين بعرض منتجاتها عن طريق قوائم البيع بطريقة لم تكن متاحة لها من قبل.
- ربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب) مع سوق العمل، مما يتيح استغلال الطاقات البشرية الكامنة في المجتمع من طرف المؤسسات.
- كما تساعد كذلك على:
- ضمان بث وتبادل المعلومات الأساسية لمختلف التطبيقات داخل التنظيم.
- تمكن أعضاء المؤسسة بالحصول على معلومات من أي مكان متواجدين فيه.
- تسمح بتبادل المعلومات المختلفة مع الشركاء الخارجين للمؤسسة (زبائن، موردين ...إلخ).
- إتاحة قاعدة بيانات، تحوي حجما هائلا ومهما من المعلومات للتسيير العملي للأنشطة (تسيير المخزونات، إدارة مبيعات ..إلخ)

مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات:

كما أشرنا من قبل فإن للتكنولوجيا عدة معان، ولكن إن تعلق الأمر بنظام الأعمال فإنها تتضمن كل الأساليب التي تستطيع المنشأة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها. فالتكنولوجيا تضم المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والإلكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة. ويستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) عموما لوصف المنفعة الموحدة للإلكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات، بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات (الصوت، النص، البيانات والصورة).

تعتبر تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة الإستراتيجية في نقل المعرفة وتوليدها والمشاركة فيها. إن تطور الفكر الإداري الأكاديمي والتطبيقي خلال العقود الأخيرة قد أوجد الحل لكثير من مشاكل الإدارة، وكنتيجة لهذا التطور قد حدث تغيير هيكلي في وظائف الإدارة وأساليب العمل في المنظمات الحديثة بعد معالجة وتحليل المعلومات التي أصبحت تشكل موردا هاما لأية منظمة، بل أصبحت من الأبعاد الأساسية للعملية الإدارية. ومن هنا فإن ظهور تكنولوجيا المعلومات أوجد فرصا جديدة أمام مدراء منظمات الأعمال لإيجاد مجالات لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال، إذ يمكن استخدامها في المستويات التالية لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهي:

1 تأثير تكنولوجيا المعلومات على تطوير المنتج:

اكتشفت المؤسسات أن تكنولوجيا المعلومات يمكن استخدامها لخلق منتجات جديدة من خلال تطوير خطوطها الإنتاجية، وفعلا، فقد طورت الكثير من المؤسسات منتجات جديدة تتضمن داخلها تجهيزات معلوماتية أو برمجيات؛ فتطوير المنتج سواء كان في السلعة بحد ذاتها أو في مرحلة من مراحل الإنتاج قد تأثر تأثيرا كبيرا بدخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها لكون الكثير من المعلومات العلمية والتكنولوجية متوفرة على شبكات المعلومات و بأشكال عدة مما غيّر عملية التطوير تغيرا كبيرا. من جهة أخرى وعندما استفادت المؤسسات من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، دفعها هذا إلى إعادة

النظر بعمليات البحث وتطوير الإنتاج بالإضافة إلى التسويق وخدمات ما بعد البيع. ولقد ساعد ظهور الإنترنت في نشر معلومات البحث والتطوير العلمي والتكنولوجي؛ نظرا لاستعمالها الواسع من قبل الجامعات ومراكز البحث.

2 تأثير تكنولوجيا المعلومات على الإنتاج:

أدت استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خطوط الإنتاج، والتغيرات السريعة بهذه التكنولوجيا، إلى توجه نحو استخدام وحدة إنتاج أصغر من السابق وأكثر مرونة، و كما رافق هذا التوجه توجهات أخرى نحو التزود بعناصر إنتاج من خارج المؤسسة، وكذلك التوجه إلى تصغير كل وحدات الإنتاج الكبرى، وساعدت تكنولوجيا المعلومات بشكل عام في تحقيق آليات جديدة في الإنتاج وتنسيق كل مرحلة من مراحله في الوقت المناسب، ومثل تلك الدقة في صناعة مركبات المنتج، وعدم تصنيع أي عناصر بطريقة خاطئة، وقد أثّر الإنترنت ومؤسسات المعلوماتية في العمليات الإنتاجية من خلال:

- تنسيق وتصميم المنتج.
- تخفيض تكلفة إدارة المشاريع.
- إدارة المخزون.
- تقديم التدريب للعمال والموظفين.
- زيادة أسعار ومرونة خطوط الإنتاج.
- تسهيل وإصدار وثائق الإنتاج.

3 تأثير تكنولوجيا المعلومات في التسويق:

يمكن اليوم للمستهلكين في الكثير من دول العالم الدخول إلى الإنترنت والاطلاع على مواصفات وعروض أي من السلع التي يرغبون في شرائها، فالإنترنت أصبح مكانا للتسوق، يسمح للمستهلك المفاضلة بين العديد من العارضين، ثم إتمام عملية الشراء على الإنترنت. وفي الكثير من الأحيان الدفع عبر هذه الشبكة وإذا ما كانت سلعة رقمية فيمكن استلامها عبر الإنترنت أيضا. ولقد أثرت التجارة الإلكترونية تأثيرا كبيرا على

سعر السوق لمعظم البضائع، فالمشتري يمكن أن يتفحص سعر السلعة ومواصفاتها من كل بقاع العالم وبسرعة وتكلفة قليلة بالمقارنة مع الوسائل السابقة (السفر، الزيارات، المعارض) وأكثر من ذلك، فقد ظهرت بعض البرمجيات على الإنترنت لتسهيل عمليات التسويق وعمليات الشراء، عن طريق إبحارها عبر الإنترنت في العديد من المواقع وبسرعة فائقة باحثة عن أفضل سعر وأفضل مواصفات لصالح المشتري، و تدعى هذه البرمجيات بالمشتري الرقمي Bots . ومن وجهة نظر البائع فإن الإنترنت أصبحت وسيلة هامة للتسويق عالميا، فالمصنّعون ومقدمو الخدمات يعرضون الآن على الإنترنت معلومات ومواصفات وأسعارا وخدمات لسلعهم، مع إمكانية الصيانة والاطلاع بالاستعانة بالإنترنت، وكذلك التدريب عن بعد مع كل اللوازم التسويقية.

4 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على العملاء:

إن استخدام تقنية المعلومات بفاعلية تمكن المنظمات من إجراء اتصالات تفاعلية بعملائها من خلال أدوات الاتصال الموجودة على صفحتها الإلكترونية، وبالتالي، يتمكن العميل من إجراء العمليات التي يرغب فيها كالشراء أو التسديد وطلب معلومات أو بيانات من المنظمة. ولا يتم هذا إلا من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف يمكن تطبيق واستخدام نظم المعلومات؟
- أين سيتم تطبيق هذه النظم؟
- متى سيتم استخدام هذه النظم في المنظمة؟

فالمنظمة بحاجة ماسة إلى إعادة تنظيم وتشكيل معلوماتها حتى تساهم في تطوير وجودة صياغة قراراتها، وكذلك نشر المعلومات داخل المنظمة للأشخاص المستفيدين منها. لأن تقنية المعلومات تؤدي خدمات جليلة للعملاء وذلك من خلال تحقيق مستوى عال من الاتصال والذي يحدث من خلال مستوى عال من التقنية وهذا مؤشر القوى يدل على أن تقنية المعلومات تؤدي دورًا مهمًا في المنظمة عندما يتم توظيفها لخدمة الأنشطة التي تمكن العملاء من سرعة الاتصال بها، كما أن استخدام تقنية المعلومات بفاعلية تؤدي إلى زيادة فرص المنظمة في السوق وتقوية العلاقة مع عملائها، ففشل المنظمة في تصميم

صفحات الشبكة العالمية للمعلومات (Site،Web) الذي يحتوي على المعلومات التـي يحتـاج إليها العملاء( صورة السلعة، مواصفاتها، أسعارها واللون ...) سوف يـؤدي إلى فشـل المنظمـة في تمتين الروابط مع العملاء.

الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

أولا: مفهوم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات

منذ ظهور الإنترنت عالميا في منتصف التسعينات من القرن الماضي ازداد توجه مـنظمات الأعمال إلى الاستثمار في المعلومات، وساعد هذا على ظهور عدد من الدراسـات التـي أكـدت بأن الزيادة الكبيرة في إنتاجيـة الولايـات المتحـدة الأمريكيـة خـلال النصـف الثـاني مـن عقـد التسـعينات كـان عائـدا بشـكل كبـير إلى اهـتمامهم بهـذا الجانـب، وتؤكـد دراسـة أخـرى أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بمنظمات الأعمال ذات العمالـة المـاهرة، يـؤدي إلى تسـهيل وتحفيز ظهور العديد من الإبـداعات الجديـدة عـلى مسـتوى المنظمـة وتحويـل مهامهـا مـن تخـزين البيانـات ومعالجتهـا إلى صـياغة القـرار الإداري مـن خـلال إحـداث منصـب مـدير المعلومات ضمن هيئة مدراء المنظمة. وهكذا، تـم الاعـتماد عـلى التكنولوجيـا لـيس فقـط في حفظ النفقات وتسريع إنجاز العمل وإنما أيضا لتحسين الخدمـة المقدمـة أو السـلعة المنتجـة وزيادة مرونتها بما يتلاءم واحتياجات المستهلك وتسهيل الإبداع في تقديمها.

وفي كثير من الحالات أصبحت تكنولوجيا المعلومات جزءا من السلعة أو الخدمـة ذاتهـا مثـل خـدمات حجـوزات الطـيران، جـزء اسـتراتيجي في بنيـة المنظمـة التحتيـة مثـل البنـوك والمؤسسات المالية والأسواق المالية.

**وعلى الرغم من الفوائد والعوائد الاقتصـادية والإيجابيـات المتوقعـة مـن الاسـتثمار في تكنولوجيا المعلومات، إلا أن هناك من يعجز عن تحقيقه بسبب ما يلي:**

1- يتطلـب الاسـتثمار في تكنولوجيـا المعلومـات رأسـمال كبـيرا لا تقـدر عليـه العديـد مـن منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة ولا تراه مجديا في ظل هامش ربحها المنخفض.

2- فشل العديدة من المستثمرين في التحقق منه ومراقبة وحماية حقوق ملكية الأصول غير الملموسة الناشئة عن الأبحاث والدراسات والتطوير التي استثمرت فيها أموالهم.

3- وجود فجوة بين طموحات المنظمات من الاستثمار في التكنولوجيا المعلومات وبين ما تحقق فعلا وهذا ما يؤكده المسح الذي أجرته منظمة إدارة المعلومات والصور على البنوك عام 2004.

4- ضعف المعرفة المالية لدى موظفي تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي أدى إلى الضعف في مقدرة توقع العائد المالي للاستثمار في نوع تكنولوجيا المعلومات المقترح أو المصمم أو المستخدم وهو ما أكده أيضا المسح الذي أجرته كلية الإدارة في الجامعة الشمالية الغربية الأمريكية عام 2003 بالتعاون مع إحدى شركات الاستثمار.

5- في كثير من الأحيان لم تحسن تكنولوجيا المعلومات من إنتاجية المهام المستخدمة والموكلة إلى الموظفين، وهذا يضع عائقا أمام استثمارات جديدة في تكنولوجيا المعلومات.

6- إدخال تكنولوجيا المعلومات في بعض منظمات الأعمال قد يستدعي إعادة الهيكلة الإدارية للمنظمة جذريا، الأمر الذي لا يحبذه مدراء هذه المنظمات لما ينطوي عليه من مخاطر غير محسوبة.

ثانيا: طبيعة العملية الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات

لعل السبب في وجود مثل هذه المشاكل والصعوبات في ثورة تكنولوجيا المعلومات هو طبيعة العملية الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات، فعملية الاستثمار هذه تتضمن التزامات مالية كبيرة ونفقات تشغيلية متكررة وغير قابلة للرجوع عنها وذات عوائد تعتمد كليا على كميات غير قابلة للتنبؤ بها، وإن حالة عدم التأكد هذه لها ثلاث تأثيرات على عملية اتخاذ القرار الاستثماري:

لأن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات غير قابل للرجوع عنه، فإن الحصول على معلومات إضافية أمر ذو قيمة كبيرة لأنه يقلل من حالة عدم التأكد. وإذا لم تتوفر

معلومات كافية، فإن الخيار البديل هو تأجيل الالتزام بالاستثمار.

حتى وبعد عملية الالتزام بالاستثمار أو قرار تأجيله، فإن إبقاء الباب مفتوحا أمام القرار الاستثماري أمر ذو قيمة. وهنا يكون الخيار إما بالاستثمار أو زيادته. وإذا كان المشروع الاقتصادي لديه مثل هذه المرونة الاستثمارية، فهو بالتأكيد أفضل من مشروع آخر لا مرونة فيه.

في خضم الخيارات المذكورة أعلاه، لا بد من التأكيد بأهمية الحقيقة الاقتصادية في الثورات الصناعية والتكنولوجيا والتي مفادها بأن "الداخلون الأوائل لأي نوع من أنواع تكنولوجيا المعلومات هم الرابحون الأكبر والأواخر هم الخاسرون، وذلك كما تؤكده العديد من الشواهد الاستثمارية.

ويمكن تصنيف المشروعات الاقتصادية في تكنولوجيا المعلومات بحسب أهدافها إلى ثلاثة أنواع:

- **النوع الأول**: مشروعات الكفاءة التشغيلية: وهي التي تهدف إلى زيادة الطاقة الإنتاجية، من خلالها يتم تخفيض التكاليف أو زيادة الأعمال التي تقوم بها المنظمة. ويؤكد (Gauthier and Sifonis) بأن معظم المشروعات الاستثمارية في تكنولوجيا المعلومات التي تقع ضمن هذا التصنيف هي الأكثر نجاحاً.
- **النوع الثاني:** مشروعات البرامج الاستراتيجية: والتي تهدف إلى تغيير ربحية أو تنافسية أو نظرة الآخرين إلى المنظمة من خلال تحسين النوعية أو زيادة الربحية. وتنطوي هذه البرامج على مخاطر كبيرة كونها تنشئ عنها تغييرات جذرية – إيجابية أو سلبية – في أداء المنظمة. وتشمل هذه المشروعات برامج ربط العملاء أو مزودي المدخلات ببرامج ونظم معلومات مشتركة فيما بينهم بما يؤدي إلى تعزيز روابط العمل وزيادته بينهم.
- **النوع الثالث:** مشروعات تحوُّل الأعمال: والتي تهدف إلى نقل المنظمة من وضع تنافسي غير محبذ أو قطاع اقتصادي خامل إلى منظمة ناجحة ذات أعمال متنامية. وفي

هذه الحالة يشكل الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات أصلاً من أُصول المنظمة وليس تكلفة في حساب الأرباح والخسائر، وليست هذه المشروعات ذات انتشار كبير خاصة في الوطن العربي.

ثالثا: عوامل نجاح الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات:

يعتمد نجاح الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على نجاح هذه المنظمات وخصائص أعمالها، التي من أهمها حقوق الملكية والتي تتراوح بين براءات الاختراعات وحقوق التصميم والنسخ والمعلومات السرية والأسرار التجارية والمعرفة التشغيلية وتمثل هذه الخصائص أهم أصول هذه المنظمات. وبالتالي، فإن قدرة هذه المنظمات على:

- امتلاك وحماية حقوق ملكيتها.
- استغلال وتسويق منتجاتها.
- صنع الآخرين من الاستفادة من حقوق ملكيتها.

كل ذلك سوف يحدد مدى نجاح المنظمة تجارية ومن جهة ثانية يعتقد بعض الخبراء بأن إدارة المنظمة تحمل مفتاح النجاح لملائمة تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية المنظمة من خلال نوعية القيادة لدى المدراء غير التكنولوجيين في المنظمة وانضمام مدير تكنولوجيا المعلومات إلى باقي المدراء في تشكيل وصياغة استراتيجية المنظمة.

وحتى يتم ذلك لابد من تقليص الفجوة المعرفية بين المدراء غير التكنولوجيين وزملائهم المدراء التكنولوجيين إلى أقصى حد بالإضافة إلى استمرارية التخطيط لاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على اعتبار أن عملية التخطيط هذه هي آلية لإدارة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات وليس وسيلة لخلق أفكار استثمارية جديدة في تكنولوجيا المعلومات.

**وعلى ضوء ما سبق يمكن اقتراح النموذج التالي للاستثمار الناجح في تكنولوجيا المعلومات على:**

1- وجود استراتيجية محددة بالمنظمة والتي يتطلب تنفيذها تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
2- تحديد احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من تكنولوجيا المعلومات.

**ويجب أن تتضمن خطة الاستثمار ثلاث دراسات، وهي:**

1- دراسة وضع المنظمة التنافسي والتعرف على استراتجيات المنظمة المنافسة وخاصة فيما يتعلق بتطبيق تكنولوجيا المعلومات.

2- دراسة القطاع الذي تنطوي تحته أعمال المنظمة وخاصة فيما يتعلق باتجاهات نموه المستقبلية ودرجة التركز الصناعي والتشريعات والقوانين التي تحكمه.

3- دراسة المصادر البشرية الموجودة في المنظمة ذات العلاقة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات، ومدى الحاجة إلى تأهيلها وتحديد موضوعات هذا التأهيل، ومدى الحاجة إلى استقطاب عمالة خبيرة بنوع تكنولوجيا المعلومات المطلوبة، هذا من جهة. ودراسة الأصول الموجودة من تكنولوجيا المعلومات وتحديد المطلوب منها، من جهة ثانية. وبناءاً على الدراسات الثلاث هذه يتم وضع سيناريوهات المنظمة وذلك فيما يتعلق بأي نوع من تكنولوجيا المعلومات.

الميزة التنافسية للمنظمة... هي وقود البقاء

تعريف الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، وهناك تعريف آخر يصف الميزة التنافسية بأنها "المهارة أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

وتعرف استراتيجية التنافس: على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس، وأساس التنافس.

**وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية:**

1- حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

2- الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.

3- إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

أنواع الميزة التنافسية:

**وتنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين:**

أ - ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث إن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث إن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ب - ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي نميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

**تتحدد بثلاث ظروف، هي:**

أ - مصدر الميزة:

**وهنا نميز أيضاً بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:**

1- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

2- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

ج- درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي، اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

أ - التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

1- **استراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم – آثار منحنى التعلم والخبرة – وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر.

2- **استراتيجية التميز والاختلاف:** يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3- **استراتيجية التركيز أو التخصص:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

ب- الإطار الوطني:

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية, وتشكل هذه العناصر نظاماً

قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي، يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

ج- مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث إن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

**1 الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:**

- **المواد الأولية**: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- **الموارد المالية**: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

**2 الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:**

- **الجودة**: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.
- **التكنولوجيا**: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى

المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

- **المعلومات**: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورًا مهمًا لأنها تشكل مصدرًا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- **المعرفة**: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.
- **معرفة كيفية العمل**: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي، اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

الكفاءات:

تعتبر الكفاءات أصلا من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين.

وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

أ - الكفاءات الفردية:

تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة "Leboyer" ، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:

- أن يكون الفرد حيوياً، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه

نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مربحة، يتصرف بمرونة.

- ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

ب- الكفاءات الجماعية أو المحورية:

تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها. "J. Larregle"

كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقات المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة. "نبيل مرسي خليل".

تدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

1- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
2- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
3- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:

1- تنمية، وتوصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة.

2- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.

3- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.

4- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملكا للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.

إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة، وبالتالي، تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقاً بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

تهدف المؤسسة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضفي نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.

ويكمُن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز بالآتي:

- خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل.
- تميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.

الميزة التنافسية للموارد البشرية:

سوف نناقش سويا إلى إبراز أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة، ثم نتطرق إلى الأسباب والدواعي التي أدت إلى تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري، ثم نستعرض الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وأخيراً نحدد أهم الأسس اللازمة لتنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.

أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة:

لقد "وهب" الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و"إن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة، لذلك لا بد من توفر العمل البشري "المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذاً، ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ. والسؤال الذي يمكن طرحه هنا هو: ما هي الدواعي "الأسباب" التي أدت إلى تغيير توجهات أو نظرة الإدارة العليا إلى العنصر البشري.

دواعي تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري:

قبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في قسم يطلق عليه "قسم أو إدارة الأفراد والموارد البشرية" يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة والاختيار بين المقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليه الاختيار، وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، مباشرة

الرعاية الطبية والاجتماعية وتنفيذ نظم تقييم الأداء وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المديرون المختصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد وغيرها من الإجراءات الروتينية.

فالإدارة العليا في معظم المؤسسات لم تولِ المورد البشري الاهتمام المناسب ولم تهتم بتنمية قدراته الإبداعية وجعله الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي. ومن الأسباب التي أدت إلى هذا القصور:

- حالات الاستقرار الاقتصادي النسبية والنمو المتواصل في الكثير من المؤسسات دون مشكلات كبيرة.
- المستويات المعتادة من المنافسة، وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المؤسسات.
- حالات الاستقرار التقني النسبي وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة.

ففي تلك الظروف المتصفة أساساً بالاستقرار لم يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة، كما أن مستويات المهارة المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها.

ولقد سادت هذه الظروف في كثير من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة النهضة "الثورة" الصناعية التي تمتع بها العالم الغربي وانتقلت نسبيا إلى بعض دول العالم العربي، ففي تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي تُعني بها الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية هي تدبير الموارد المالية اللازمة، وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من الميكنة "الآلات" تحقيقاً لمستويات أعلى من الإنتاجية. ومع تنامي السوق لم تكن حتى عمليات التسويق تثير اهتمام الإدارة العليا التي كان همها الأول "كما قلنا" هو الإنتاج (يلاحظ أن الكثير من المؤسسات العربية لا تزال تسير وفق هذه الفلسفة التي ترى الإنتاج مشكلتها الأولى، وترى في العنصر البشري عاملا من عوامل الإنتاج يخضع لنظم ولوائح وإجراءات لأداء المهام المنوطة "المسندة إليه" لا تترك له فرصة للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرار).

لكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو، فقد أصاب العالم كله حالات من التغير المستمر والمتواصل والعنيف ذي التأثير على هيكلة الموارد البشرية وقدراتها **ولعل أبرز تلك التغيرات:**

1- التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها كفاءة تتوفر في نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

2- تسارع عمليات الابتكار والتحديث للمنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.

3- اشتداد المنافسة واتساع الأسواق وتنامي الطلب "الأمر الذي استوجب وجود مختصين" في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية.

4- ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقية الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية في تحرير التجارة الدولية، هذا الأمر أوجد هو الآخر احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية.

5- ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها. ومن ثم اكتساب القدرة التنافسية.

تلك التغيرات كانت السبب الرئيسي في تغيير نظرة المؤسسة المعاصرة إلى الموارد البشرية وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المؤسسة وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به.

ومن ثم بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية:

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز.

لكن قبل التعرض إلى المداخل التي تساهم في تطوير الموارد البشرية نستعرض مفهوم الموارد البشرية أو لِمَا وجب أن يتوفر في الموارد البشرية لكي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي. أو لكي نقول عنها بأنها متميزة.

**بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح واستمرار المؤسسة وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:**

- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.
- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم "Valeur" من خلال تنظيم غير مسبوق "sans précédent" وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.
- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

**لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في هذه النقاط:**

1- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بيناها سابقا، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المؤسسة.

وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.

2- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصورا في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين.

وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء.

ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

3- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية.

فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.

4- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للنابهين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء.

نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

5- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.

6- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.

7- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهتلك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد.

إلى جانب هذا نذكر أهمية تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة.

8- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.
إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جدية لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

9- ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعا صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق ولتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز.
فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية. إذاً هو مدير أعمال بحد ذاته، يسير الأفكار والقيم، إذا وجب تغيير النظرة إليه أو إلى القيادة الإدارية ككل، واعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين.

# قائمة

# المصادر والمراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:

إبـراهيم بختـي، دور الإنترنـت وتطبيقاتـه في مجـال التسـويق: أطروحـة دكتـوراه في العلـوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003 – 2002 .

ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور: لسان العرب، الطبعة الأولى، بيروت، دار صادر، 1997م: لسان العرب.

أبو جادو، صالح ومحمد بكر نوفل - تعلـيم التفكـير:النظريـة والتطبيـق.عـمان: دار المسـيرة، 2007.

أحمد القطامين، الإدارة الإسـتراتيجية: مفـاهيم وحـالات تطبيقيـة، الطبعـة الأولى، عـمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، على التوالي 2002.

أحمد عبد الونيس، مدحت أيوب: اقتصاد المعرفة، مركـز الدراسـات وبحـوث الـدول الناميـة، القاهرة، 2006.

إدوارد دي بونو، برنامج الكورت لتعلـيم التفكـير، ترجمـة، تحقيـق: دينـا عمـر فـيضى - عبـد الحكيم الصافي، الطبعة الأولى، 2008.

بكار، عبد الكريم. فصول في التفكير الموضوعي. دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.

بول جامبل، جون بلاكويل: إدارة المعلومات، دار الفاروق،مصر،2003.

ثائر حسين, عبد الناصر فخرو, دليل مهارات التفكير, عمان, جهينة للنشر والتوزيع 2003.

ثابت عبد الرحمن إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية،2005.

جابر, عبد الحميد جابر, أطر التفكير ونظرياته, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, الطبعة الأولى, عمان, الأردن 2008.

جروان، فتحي عبد الرحمن. تعليم التفكير: مفاهيم وتطبيقات، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة. 2007

الحارثي، إبراهيم احمد- التفكير والتعلم والذاكرة في ضوء أبحاث الدماغ. الطبعة الأولى. الرياض، مكتبة الشقري 2001.

حريم، حسين. إدارة المنظمات: منظور كلي. (الطبعة الأولى). الأردن: دار الحامد 2003م.

حمد صالح الحناوي وآخرون: نظم وتكنولوجيا المعلومات في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2004 .

خضر إبراهيم قزق، عماد عبد الكريم خصاونة- السنن الإلهية في القرآن الكريم ودورها في استشراف المستقبل، بحث 2008.

الخضيري، محسن أحمد: "إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م

الخضيري، محسن أحمد: "إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية "، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003م.

الدجاني أحمد صدقي: الدراسات المستقبلية وخصائص المنهج الإسلامي فصلية المستقبلية، العدد 2، السنة، المركز الإسلامي للدراسات المستقبلية، بيروت، لبنان، 2001.

الدجاني أحمد صدقي: الدراسات المستقبلية وخصائص المنهج الإسلامي فصلية المستقبلية، المركز الإسلامي للدراسات المستقبلية، بيروت لبنان، 2001.

الدوري، زكريا. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الأردن: دار اليازوري (2005م).

الروسان، فاروق، أساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006.

سرور، ناديا، مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003.

سعيد إسماعيل على، خطوط إنتاج العقل التربوي- رؤية نقدية- أعمال مؤتمر جمعية المناهج وطرق التدريس، كلية التربية جامعة عين شمس 2004.

سعيد عبد العزيز - تعليم التفكير ومهارته - دار الثقافة للنشر والتوزيع - 2009.

السنبل، عبد العزيز بن عبد الله. استشراف مستقبل التعليم عن بعد في المملكة العربية السعودية. الرياض: مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود 2003م.

الشافعي منصور: مملكة العلم والتكنولوجيا، ايتراك للنشر، مصر، 2000.

الشعلان، فهد أحمد: "إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات" ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.

الصباغ، زهير نعيم: "دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات" ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997،.

طاهر الغالبي وواثق صبري العبادي، تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الاستراتيجيات في منظمات الأعمال: بحث مقدم إلى تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية.ـ الأردن: جامعة الزيتونة.ـ المؤتمر العلمي السنوي الثاني). 2002.

طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع - دار وائل للشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2005.

الطيب,عصام علي- أساليب التفكير نظريات ودراسات , دار عالم الكتب, القاهرة 2006.

عامر إبراهيم قنديلجي ، إيمان فاضل السامرائي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق، عمان الأردن، 2002.

عباس، صلاح:" إدارة الأزمات في المنشآت التجارية"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004م.

عبد الحي وليد: مدخل إلى الدراسات المستقبلية في العلوم السياسية، المركز العالمي للدراسات السياسية جامعة اليرموك الأردن، 2001

عبد الرحمان الهاشمي ، فائزة محمد العزاوي: المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2007.

عبدالحي وليد: مناهج الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في العالم العربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، سنة 2007.

عبدالواحد، محمد غريب. مقدمة في الإحصاء. الرياض: دار إشبيليا (2004م).

العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، منال أحمد البارودي - ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر2015.

علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.

عليوة، السيد: "إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع ، 2002م،.

عليوة، السيد: "إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات "، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003م، ص ص 81 ، 82.

عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000، ص61.

العواد، خالد بن إبراهيم.مستقبل التعليم في المملكة العربية السعودية: مؤشرات واستشراف. الرياض: وزارة المعارف، مركز التطوير التربوي (1998م).

غنية بركات ، يمينة محبوب ، كريمة بن صالح: الاقتصاد المعرفي، حالة الجزائر، بحث مقدم بمقياس اقتصاد و تسيير العارف مدرسة دكتوراه باتنة 2007-2008.

فاروق عبده، الزكي فلية، أحمد عبد الفتاح، الدراسات المستقبلية: منظور تربوي، عمان دار المسيرة، 2003.

فاضل راضي غباش وماجد جبار غزاي، إصلاح التعليم الجامعي بين الواقع والعلاج وفق نظام إدارة الجودة الشاملة - بحث تطبيقي- على عينة من كليات جامعة القادسية، المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق- مطبعة مؤسسة اراس،2007.

فيليب سادلر: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

فيليب سادلر: القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

كمال عبد الحميد زيتون: تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات و الاتصال، عالم الكتب، القاهرة، مصر،2002 .

كورنيش إدوارد: المستقبلية مقدمة في فن وبناء عالم الغد، ترجمة: محمود فلاحة، دمشق سوريا: وزارة الثقافة سنة 1994.

لسان العرب- أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (ابن منظور) - الناشر: دار صادر - سنة النشر: 2003م.

لمين علوطي: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال جامعة الجزائر، 2003-2004.

ماري كونواي: مراجعة جديدة للتخطيط الاستراتيجي: منظور مستقبلي، الاستشراف والابتكار والإستراتيجية نحو مستقبل أكثر حكمة، مجموعة بحوث ألقيت في الاجتماع السنوي لجمعية مستقبل العالم، تحرير سينثياج واغتر، ترجمة صباح صديق

الدملوجي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2009.
المجموعة الاستشارية العربية - برنامج تدريبي بعنوان: إدارة التغيير، في 2006.
محمد رياض: دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002).
محمد فتحي عبد الهادي: المعلومات وتكنولوجيات المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر، 2000.
مذكرة الماجستير: الثقافة المهنية في الفكر الحديث، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر، من إعداد الطالب: يزغش محمد و إشراف: عبد الرحمان يرقوق،2007،.
مراد رايس: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر 2005- 2006.
مركز التفكير الابداعي- برنامج تدريبي بعنوان: كيف تكون مديرا شاملا، في 2006.
مركز ديبونو لتعليم التفكير - مقياس ستانفورد بينية للذكاء - الناشر: مركز ديبونو لتعليم التفكير - رقم تسلسلي عالمي: 00114373
مصطفي حجازي، " التخلف الاجتماعي: مدخل إلى سيكولوجية الإنسان المقهور"، الدار البيضاء، المركز الثقافي العربي، الطبعة التاسعة، 2005.
المقاطي، عوض بن شليويح بن وادع. السلاسل الزمنية وكيفية بناء نماذج للتنبؤ: دراسة تطبيقية على التعليم الابتدائي بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة. مكة: جامعة أم القرى (2000م).
منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد: المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية والتطبيقات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية،مصر ،2003 .
نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الإسكندرية: الدار الجامعية.2002.
نادية محمود مصطفي وأ.د. سيف عبد الفتاح (محرران)،" دورة المنهاجية الإسلامية في العلوم الاجتماعية حقل العلوم السياسية نموذجاً"، المعهد العالمي للفكر الإسلامي

ومركز الحضارة للدراسات السياسية، سلسلة المنهاجية الإسلامية، ومركز الحضارة للدراسات السياسية، سلسلة المنهاجية الإسلامية، 2002.

نجاح كاظم، التعليم والبحث العلمي - حاجات العراق الجديد، المركز الثقافي العربي، بيروت،2005.

نصر محمد عارف، "نظريات السياسة المقارنة ومنهجية دراسة النظم السياسية العربية: مقاربة ابستمولوجية"، جامعة العلوم الإسلامية والاجتماعية، ليزبرج، فيرجينيا، الطبعة الأولى، 1998.

النعيري محمد بن أحمد حسن: أسس دراسة المستقبل في المنظور الإسلامي، دار الفكر دمشق الطبعة الأولى 2009.

هادي نعمان الهيتي، "إشكالية المستقبل في الوعي العربي"، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت 2003

هشام شرابي (محرر)، "العقد العربي القادم: المستقبلات البديلة"، مركز الدراسات العربية المعاصرة، جامعة جورجتاون، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، الطبعة الأولي، 1986.

هلال، محمد عبد الغني: " مهارات إدارة الأزمات "، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4، 2004م،.

وليد عبد الحي، مدخل إلى الدراسات المستقبلية في العلوم السياسية، المركز العلمي للدراسات السياسية، عمان2002..

يحيى حمود حسن، سبل تطوير البحث العلمي و مؤسسات التعليم العالي في الجامعات العراقية،المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق 11-2007/12/13 اربيل- العراق، مطبعة مؤسسة اراس،2007.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

Bayoumy, K. H.Usage of Recent Educational Policy Analysis and Planning Approaches in Monitoring and Accelerating the Outcomes of Education Reform. Boston (Massachusetts): Boston University. (1998).

Carron, Gabriel: Strategic Planning: Concept and rationale ,Education section Planning working Papers, working paper1, IIEP, Paris, 2010.

Donnelly, D. (2004). Forecasting methods: A selective literature review. Media Futures Archive: Forecasting. Website:
http://www.hfac.uh.edu/MediaFutures/forecasting.html (18/11/2004).

Lee, C. I., & Tsai, F. Y. Internet project-based learning environment: the effects of thinking styles on learning transfer. Journal of Computer Assisted Learning (2004).

Salvatore, D. and Reagle, D. Theory and Problems of Statistics and Econometrics, (2nd ed.), Schaum's Outlines. New York: McGraw-Hill (2002).

Yaffee, R. and McGee, M., Introduction to Time Series Analysis and Forecasting. San Diego (California): Academic Press (2000)..

Ziauddin Sardar: "the Namesake, Futures, Futures Studies, Futuristic, Foresight. What's In the Name?" Futures.(2010).

Ziauddin Sardar: "The Problem of Futures Studies", in Islam, Postmodernism and Other Futures: A Ziauddin Sardar Reader, by sohail Inayatullah and Gail Boxwell (London: Pluto Press, 2003)..

ثالثاً: مقالات إدارية ببعض مواقع الانترنت:

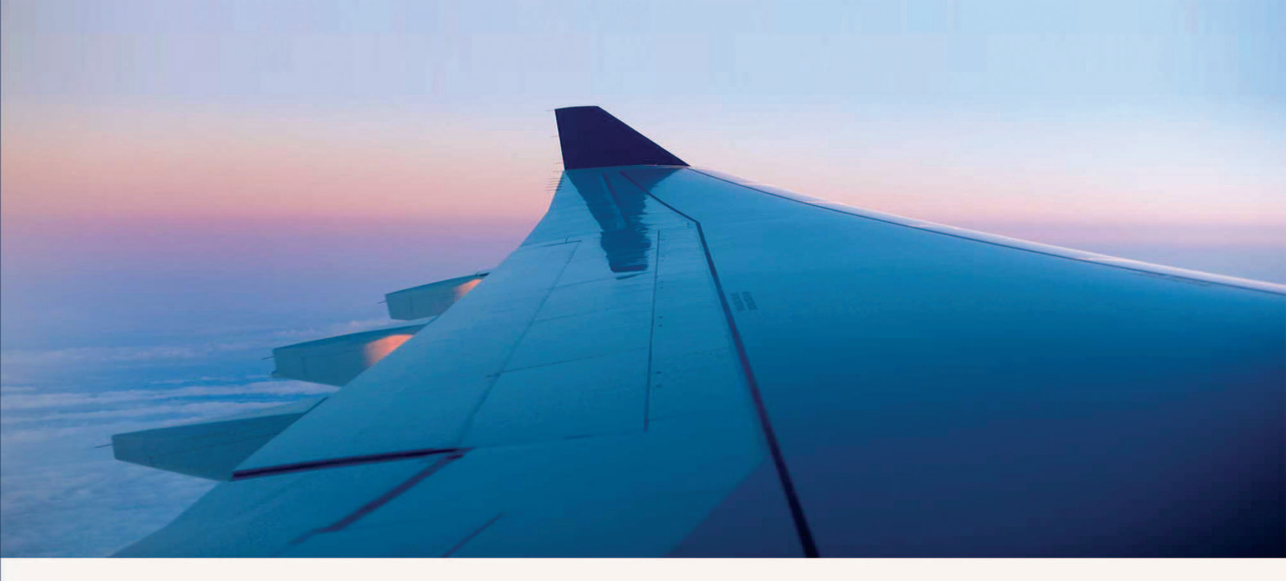
على صگر جابر الخزاعي، الباحثة. أيمان فخري عزيز - أساليب التفكير وتداخلاتها الثنائية لدى مرشدي ومرشدات المدارس الثانوية - جامعة القادسية/ كلية التربية / قسم العلوم التربوية والنفسية 2015

منى وليد، الدراسات المستقبلية، بحثا عن آفاق مغايرة، نقلا عن:
http://www.misrelmahrosa.gov.eg

محمد أحمد الصغير - استشراف المستقبل العربي- 2014 - تحت الرابط التالي
http://atta181.blogspot.com.eg/2014/08/blog-post.html

ابتهاج يونس - مقال (الاستشراف ... الحاجة والمعوقات) (فبراير - 2015) تحت الرابط التالي
https://ibtehaj91.wordpress.com/
أحمد السيد كردي - مقال تحت تصنيف تفويض السلطة نشر في 12 يونيو 2011، تحت الرابط التالي:
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/tags/191913/posts
هايل الجازي - مقال بعنوان: تعريف التقنية ، تحت الرابط التالي
https://mawdoo3.com

**تم بحمد الله**



مما لا شك فيه أن الاستعداد الدائم لمواجهة التحديات المستقبلية أصبح أمرًا ضروريًّا لأية منظمة تريد البقاء في ظل الغموض والتغييرات المتسارعة التي يشهدها عالمنا الحالي في كافة مجالات الحياة، كالثورة المعلوماتية، والتطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، والقفزة الهائلة في نظم الاتصالات وفضائيات الإعلام، وغير ذلك من مظاهر التغير اللامتناهية والتي تثير الكثير من علامات الاستفهام عما سيكون عليه المستقبل القريب، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى الأخذ بمفهوم استشراف المستقبل بعد أن تحول هذا المعنى من مجرد مصطلح يتم ترديده إلى ضرورة قصوى ومطلب مُلحّ للدول والمؤسسات التي تعاني من تحديات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وغيرها من التحديات التي تعترض طريق النجاح.

إن التفكير في المستقبل وفهم تحدياته ومن ثم إعداد السيناريوهات المحتملة لمواجهة تلك التحديات، كل ذلك يعد من المقومات الأساسية لصناعة النجاح على وجه العموم، حيث أنه لا يمكن أن يستمر النجاح في أي مجال ما لم يتم امتلاك رؤية واضحة لمعالم المستقبل وخطط مدروسة للتعامل مع تطوراته، ولاستشراف المستقبل فوائد عديدة، منها: المساهمة الفاعلة في وضع الحلول المناسبة للمشكلات المستقبلية بـ"تكلفة اليوم"، واتخاذ القرارات الملائمة على نحو فعّال وهادف، حيث يختفي عنصر المفاجأة نتيجة التخطيط المسبق، بالإضافة إلى تزويد المسؤولين بآليّة التفكير التأملي واكتساب المرونة المطلوبة لمواجهة التحديات المستقبلية المختلفة.

ومما سبق يتضح أن استشراف المستقبل لم يعد مجرد وسيلة لإشباع رغبة الفرد في تعرف أسرار الغيب، وإنما أصبح مطلبًا أساسيًّا لتحقيق التواؤم مع المتغيرات المرتقبة في مختلف المجالات، وهذا الكتاب الذي بين أيديكم يهدف إلى إلقاء الضوء على موضوع استشراف المستقبل وعرض كافة جوانبه مع توضيح أهمية هذا العلم ومدى حاجة المجتمعات إليه، ونسأل الله تعالى أن يكون كتابنا هذا بمثابة بارقة أمل لكل المهتمين بعلم الاستشراف والدراسات المستقبلية وأن يحقق الهدف المرجو منه والغاية التي أنشئ من أجلها.







8 أ شارع أحمد فخرى مدينة نصر – القاهرة . تليفاكس: 23490242- 23490419 (202)

elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg

www.arabgroup.net.eg